

QUARTIERI COME RETI

**Le reti territoriali come dispositivi di inclusione
tra competenza e rappresentanza**

Università IUAV Venezia

Dipartimento di Culture del Progetto

Scuola di Dottorato in Architettura, Città e Design

Curriculum in Pianificazione Territoriale e Politiche Pubbliche per il Territorio

XXXII ciclo

Dottoranda: Alice Loredana Ranzini

Relatrice: professoressa Francesca Cognetti De Martiis

Coordinatrice: professoressa Anna Marson

INDICE

Premessa. Percorsi e apprendimenti	9
INTRODUZIONE. Quale welfare nei territori della marginalità?	14
Parte prima IL LOCALE CHE CAMBIA	28
1. IL MUTAMENTO DELLE FORME DELLA POVERTÀ URBANA E L'ESPERIENZA QUOTIDIANA DELLA MARGINALITÀ	31
1.1. Povertà urbana: l'irrilevanza della periferia nell'epoca postmoderna	32
1.2. Esclusione sociale: la individualizzazione della disuguaglianza nella società globale	34
1.3. Movimento, cittadinanze e differenze: i temi emergenti dell'esclusione socio-territoriale	37
1.4. Accesso, riconoscimento, informalità: i caratteri dei territori a rappresentanza debole	42
<i>Movimento come condizione difettiva</i>	
<i>Cittadinanze differenziali</i>	
2. LA RETE COME METAFORA DELLA CONTEMPORANEITÀ	46
2.1. Il network come forma delle società complesse	46
<i>Un nuovo apparato concettuale per interpretare la società</i>	
<i>Network tra cambiamento e stabilità</i>	
2.2. La crisi del modello economico fordista e l'ascesa della network society	51
2.3. La rete come fenomeno organizzativo	53
<i>Cultura organizzativa: l'organizzazione come fatto culturale</i>	
<i>Creare significato: costruire mappe per interpretare la realtà</i>	
<i>Apprendimento: circolarità tra conoscenza e azione per governare l'incertezza</i>	
<i>L'organizzazione come rete</i>	
2.4. La rete come ordine di giustificazione del reale	61
3. LA RETE COME PARADIGMA DEL WELFARE LOCALE E IL RUOLO DEL TERRITORIO	69
3.1. Territorio e integrazione. Nuovi orientamenti delle politiche sociali	70
<i>Integrazione e territorializzazione</i>	
<i>Attivazione e coesione sociale</i>	
3.2. Reti del welfare e mercato sociale. Questioni critiche intorno al welfare in forma di rete	73
3.3. Da sociale a urbano passando per il locale. L'intervento integrato sui quartieri marginali	77
<i>Il quartiere come costruito strategico</i>	
3.5. Quartieri come reti? Le reti territoriali e il nuovo ciclo di partecipazione attraverso il fare	81
Conclusioni parte I: Reti e quartieri marginali. Temi e concetti per l'analisi dei processi urbani	84

parte seconda SOGGETTI IBRIDI, PROSSIMITÀ E COMMITMENT	
LE RETI DI QUARTIERE COME SPAZI DI REINTERPRETAZIONE DI POLITICHE TERRITORIALI	86
4. QUARTIERI MARGINALI, POLITICHE PUBBLICHE E RETI TERRITORIALI A MILANO	90
4.1. Reti locali e intervento sui quartieri marginali. Il caso di Milano: dalle politiche area-based alle politiche “network-based”	92
4.2. Coesione sociale e supporto alla comunità. L'intervento settoriale pubblico e il sostegno privato alle reti territoriali	96
4.3. Prove di collaborazione tra istituzioni e attori locali. Dalla riforma del welfare locale ai progetti per l'abitare in periferia	102
4.4. Dal piano al programma. L'intervento sulle periferie e il rilancio delle politiche di quartiere	106
4.5. Politiche di quartiere a Milano: verso una politica “network-based”?	112
5. RETI DI QUARTIERE NELLA PERIFERIA MILANESE. I CASI DEI QUARTIERI ERP SAN SIRO E GIAMBELLINO LORENTEGGIO	117
5.1. L'edilizia residenziale pubblica tra esclusione sociale e politiche di attivazione	118
<i>I casi di San Siro e Giambellino Lorenteggio</i>	
<i>L'edilizia residenziale pubblica come ambito di esclusione sociale</i>	
5.2. San Siro	124
<i>Una città (diversa) nella città. Itinerario narrativo attraverso il quartiere</i>	
<i>La rete di San Siro: attori, politiche e progettualità</i>	
<i>Struttura delle relazioni territoriali</i>	
<i>Storie di rete. San Siro: dal Contratto di Quartiere alla rete “Sansheroes”</i>	
<i>Spazi di rete. Lo spazio-palinsesto del quartiere San Siro</i>	
5.4. Giambellino Lorenteggio	163
<i>Fratture e ricomposizioni nella città che cambia. Itinerario narrativo attraverso il quartiere</i>	
<i>La rete di Giambellino Lorenteggio: attori, politiche e progettualità</i>	
<i>Struttura delle relazioni</i>	
<i>Storie di rete. Giambellino Lorenteggio: dalla rete di comunità alla rete professionale</i>	
<i>Spazi di rete. Lo spazio-arcipelago del quartiere Giambellino Lorenteggio</i>	
5.5. Reti al plurale. Soggetti ibridi tra sussidiarietà e autorganizzazione	208
6. LA RETE TERRITORIALE COME ORGANIZZAZIONE EMERGENTE	213
6.1. Domini dell'azione. La rete come progetto di territorio	214
<i>Le organizzazioni nella rete: repertori di competenze e di esperienze</i>	
<i>La trasformazione del territorio come campo di azione per gli attori del welfare</i>	
<i>Il dominio della rete come orizzonte di senso meta-progettuale</i>	
<i>Azione plurale e governance adattiva</i>	
6.2. Centralità, leadership e culture della collaborazione. La rete come processo culturale	220
<i>San Siro: la rete da sussidiaria a committente dell'azione locale</i>	
<i>Giambellino Lorenteggio: commistione tra competenze</i>	
<i>Broker e vettori. La leadership emergente nelle reti territoriali</i>	
6.3. Pratiche di intervento nella prossimità. La rete informale di cura per l'inclusione delle marginalità	230
<i>Gli operatori nella rete: tra legami duraturi e radicamento territoriale</i>	
<i>Filiere a competenza mista e procedure di improvvisazione per il supporto alla marginalità</i>	

6.4. Riti di partecipazione e comunità di pratiche	237
<i>Confronti non operativi e convergenza emotiva: legittimità di prospettive e razionalità differenti</i>	
<i>La rete come comunità di pratica</i>	
6.5. Membership debole e significati molteplici. La rete come organizzazione emergente	244
<i>Significati espliciti: la rete come comunità di supporto alle marginalità</i>	
<i>Significati emergenti: la rete come ombrello</i>	
<i>Significati latenti: la rete come vincolo di reciprocità</i>	
<i>La membership come esperienza culturale e intersoggettiva</i>	
7. DALL'ORGANIZZAZIONE ALLE PERSONE	257
7.1. Network di organizzazioni e di persone. La prospettiva individuale per l'analisi delle reti territoriali	257
7.2. Legami personali e professionali. I regimi di coinvolgimento molteplici degli attori nella rete	260
7.3. Tra vita e lavoro. Traiettorie di operatori della rete tra radicamento e professionalizzazione	266
<i>Percorsi di radicamento: dal professionismo all'attivismo territoriale e ritorno</i>	
<i>Percorsi di professionalizzazione: attivisti e abitanti nelle reti del terzo settore</i>	
7.4. L'agency dei singoli come risorsa per l'azione collettiva	278
<i>Le variabili dell'attivazione nella rete: commitment "affettivo" e ownership psicologica</i>	
7.5. Identità di ruolo. Quattro pattern di ingaggio territoriale	284
<i>Operatori "puri": competenze prescrittive per l'azione territoriale</i>	
<i>Expert activists: l'attivismo politico come professione</i>	
<i>Operatori attivisti: la relazione come "luogo del mutamento"</i>	
<i>Operatori grezzi: abilitazione di competenze non esperte</i>	
7.6. La partecipazione alla rete come processo di trasformazione identitaria	292
<i>Competenze socialmente determinate</i>	
<i>Capitale relazionale e prossimità</i>	
Conclusioni parte II: Il legame affettivo come spazio di ridefinizione del significato dell'azione locale	296
parte terza CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE. RIFLESSIONI E APPRENDIMENTI DAI CASI	298
8. RETI TERRITORIALI COME DISPOSITIVI DI POLITICHE TRA COMPETENZA E RAPPRESENTANZA	303
8.1. La rete territoriale come processo culturale collettivo. Leadership culturale per un progetto condiviso di territorio	303
<i>Collaborazione in rete e leadership culturale</i>	
8.2. La centralità dei singoli nella rete. Scelta e legame affettivo come motori dello sviluppo del capitale sociale della rete	305
<i>Identità di ruolo trasformativa</i>	
8.3. Operatori come "figure di confine". Nuovi repertori di azione e argomentazione del lavoro sociale nell'incontro con il territorio	309
<i>Ruoli emergenti e riconoscimento formale di competenze territoriali</i>	
8.4. Procedure di improvvisazione per il trattamento della marginalità. Dal fattore umano al quartiere come spazio della cura	312

8.5. Tensioni tra competenza e rappresentanza nell'azione politica delle reti territoriali.	
La prossimità come proche	315
<i>Asimmetrie di potere e aspetti critici sulla rappresentanza</i>	
8.6. Governance plurale e adattiva. Il ruolo ricompositivo della frammentazione delle reti territoriali nei quartieri ERP tra intervento sociale e urbano	321
<i>Governance plurale e politiche "network-based"</i>	
<i>Tra sociale e urbano: territorializzazione e integrazione nell'azione delle reti</i>	
8.7. Politiche pubbliche, reti territoriali e marginalità. Linee di azione	324
<i>Sostenere le reti come processi di agency culturale collettiva</i>	
<i>Dalla delega all'apprendimento collettivo</i>	
<i>Pubblicizzare il dominio dell'azione locale</i>	
<i>Sostenere le competenze di confine</i>	
<i>Quartieri come reti</i>	
Allegati	328
Riferimenti bibliografici	366

PREMESSA

percorsi e apprendimenti

Questa ricerca nasce dal desiderio di fare sintesi di alcune riflessioni maturate contestualmente ad un percorso personale di pratica professionale e di ricerca accademica che mi ha formato negli anni immediatamente successivi alla fine degli studi universitari. Conclusa la laurea in Pianificazione Urbana, mi sono confrontata, un po' per caso e un po' per scelta, con il problema di declinare le mie competenze - per quanto acerbe - di urbanista entro contesti caratterizzati allo stesso tempo da gravi problemi di deprivazione socioeconomica, vivace e diversificata iniziativa "dal basso" e un'ambigua - nel senso di incerta e talvolta assente - iniziativa pubblica. Sebbene Milano costituisca un territorio sotto certi aspetti privilegiato in Italia, i quartieri in cui mi sono trovata a lavorare apparivano come luoghi di sospensione del rapporto dialogico e capacitante tra città e società. Luoghi che in pochi decenni si sono conformati come ambiti di confino per esistenze sempre più indebolite come soggettività politiche e culturali. Questa condizione mi ha permesso di fare interagire il mio *background* formativo con i saperi, le competenze e le pratiche di una molteplicità di soggetti che per ragioni e con intenzionalità differenti stavano trattando il "problema quartiere" come problema pubblico (Cefai, 2007).¹ Questa esperienza "sul campo" mi ha portato ad interrogarmi in particolare sul senso, in termini di politiche e azione pubblica, di una prospettiva professionale implicata e radicata², spingendomi a riflettere su come si generano

1 Il pensiero pragmatista americano ha introdotto nella disciplina urbanistica una concezione di "Pubblico", riferibile al pensiero di Dewey, come prodotto di azioni di una molteplicità di attori che non possono essere ridotti alla sfera statale. Questa visione ha aperto la strada ad una riformulazione del processo di piano - di *policy* - entro il quale i problemi pubblici non si presentano come dati oggettivi ma *diventano* pubblici, acquistano cioè legittimità sociale e visibilità, diventando materia di discussione collettiva entro un processo di interazione tra conoscenza, decisione e azione, che non è lineare bensì circolare (Crosta, 1998). I problemi pubblici sono pertanto condizioni di malfunzionamento della società che acquisiscono uno *status* di problema di interesse collettivo, e pertanto richiamano l'interesse di soggetti molteplici che ne sono in vario modo, direttamente e indirettamente, colpiti. Pubblico è infatti, nella definizione di Crosta ripresa da Dewey, l'effetto di un processo sociale in cui diversi attori percepiscono "qualcosa che non va", e nel tentativo di risolverlo lo *rendono pubblico* e danno forma al "pubblico" come soggetto sociale (Crosta, 2010), che è pertanto l'esito di un processo di definizione del problema e non un attributo di un attore specifico. La caratteristica di un problema pubblico è quindi quella di non essere riducibile all'azione dello Stato bensì di afferrare all'azione di una pluralità di soggetti che danno forma alla sfera pubblica intesa come "luogo virtuale in cui i cittadini si associano idealmente per dibattere su scelte che li riguardano" (Donolo, 2017:43). La definizione di problema pubblico incrocia pertanto due questioni cruciali per le politiche pubbliche: la definizione dell'interesse generale nella società pluralistica e la socializzazione di problemi che emergono come locali. Affermare quindi che il problema di un quartiere è trattato come un problema pubblico significa riflettere sulle modalità e i percorsi - le strategie intenzionali e non degli attori-agenti - con cui una questione sollecita l'interesse e l'azione di alcuni, trovando una via per divenire di interesse collettivo e pertanto degna di un trattamento pubblico, cioè visibile e riconosciuto come valido nella società. Questo tema è al centro del celeberrimo contributo di Herbert Blumer (1971) "Social problems as collective behaviour", in cui l'autore afferma che i problemi sociali sono processi di definizione collettiva che acquisiscono legittimità di entrare nell'arena decisionale orientando le decisioni di *policy* grazie all'azione intenzionale o non di diversi attori che interagiscono nella sfera pubblica. L'analisi di questi percorsi di "pubblicizzazione" dei problemi costituisce una delle principali prospettive attraverso cui condurre una analisi di politiche pubbliche orientata a comprendere in maniera ampia e articolata il processo di *policy* senza ridurlo alla concezione della sola prospettiva istituzionale, ma ponendo nell'interazione tra sfera statale e sociale il nodo della costruzione delle politiche, osservando il comportamento e la reciproca influenza tra i diversi attori. E' questo infatti l'intento dello scritto citato di Daniel Cefai (2007): comprendere in che modo una associazione locale "si muove tra forme di prossimità e di pubblicità, in maniera tale da essere degna di fiducia e comprensibile per gli abitanti del quartiere (...) e mantenendo al tempo stesso un discorso pertinente, efficace e ammissibile di fronte alle differenti istanze del Pubblico e dello Stato" (*ibidem*, p. 139).

2 Con "professione implicata e radicata" faccio riferimento ad un orientamento ad *planning* che colloca il professionista all'interno delle comunità locali con cui interagisce e dei luoghi su cui è chiamato o si convoca ad intervenire. Nell'ambito dell'urbanistica questo approccio rimanda tradizionalmente all'orientamento, assunto in particolare nel contesto americano, che, dal movimento dell'*advocacy planning* in poi, ha caratterizzato una parte del dibattito disciplinare intorno al tema apertura del processo di piano e della partecipazione come motore della democrazia (si vedano: Friedmann, 1973; 1993; Forester, 1999; Sandercock, 2004) e che oggi mi sembra sempre più una prospettiva fertile e attuale che sta rinnovando anche in Italia la ricerca accademica a sostegno dell'innovazione del disegno delle politiche e dell'intervento urbano (si vedano: Cognetti e Padovani, 2018; Laino, 2012; Saija, 2016).

alcune competenze e “sensibilità” di trattamento di questioni complesse, non riducendo il discorso alle attitudini di singoli pionieri. Come cioè formare competenze sensibili aperte e plurali che possano collocare la professione del *planning* nello spazio politico del sociale e non delle tecniche politicizzate (Pellizzoni, 2011)³.

Quello che in questi anni ho cercato di fare è di non rifiutare il coinvolgimento, l’implicazione diretta del corpo oltre che della mente (Fava, 2013), e provare così a definire una diversa legittimità dell’agire competente a partire dalla prossimità. In un momento di crisi della rappresentanza, di pluralizzazione delle competenze specifiche, in cui “ciascuno è competente per sé” (Crosta, 2013) e in cui la manipolazione del sapere costituisce il principale termine di legame sociale, la relazione di prossimità mi sembra offrire l’occasione per ripensare il dominio delle tecniche e il primato della razionalità, attivando nella pratica un concreto riconoscimento reciproco che permetta la sospensione e la ridefinizione delle categorie e i criteri attraverso cui interpretiamo le situazioni e definiamo la pertinenza degli interventi.

Stare quindi nella prossimità delle pratiche come banco di prova “a monte” - una prossimità che diviene cioè orientamento per il progetto - e “a valle” - come sua verifica nell’azione - dell’innovazione delle politiche, mi sembra possa essere una prospettiva rilevante, che richiede però di non fermarsi alle rappresentazioni date ma costruirne di nuove nell’interazione. Nell’esplorare il ruolo dei due *network* territoriali che ho scelto di usare come casi di studio, mi è sembrato allora interessante accostare ad uno sguardo di politiche, interessato ai processi di riorganizzazione della *governance* alla scala locale, una riflessione che esplorasse criticamente la natura di figure del sociale prima che dell’organizzare, interrogando il valore del coinvolgimento personale e dell’identità come motori dell’azione collettiva. Sebbene questi temi abbiano sollevato anche alcune critiche nel campo degli studi organizzativi - con le quali ho provato a confrontarmi per non cadere in facili entusiasmi rispetto alle virtù dell’azione spontanea -, mi sembra rilevante utilizzare la prospettiva del coinvolgimento personale in relazione alla tensione alla *cura* (Marinelli, 2015) che si sviluppa nella effervescenza del collettivo (Collins, 2014) e che è pratica trasformativa e politica perché sostiene il circolo virtuoso del riconoscimento sociale, che permette all’agire di essere sia efficace che rafforzativo dell’identità (Pizzorno, 1996) e dell’*agency* individuale. Una relazione che attiva un meccanismo di riconoscimento di sé e dell’altro “come partecipi di una comune vicenda umana” (Ranci, 2001). L’apprendimento di questo percorso di ricerca vuole essere infatti quello di non sottovalutare la capacità trasformativa e capacitante delle relazioni, che, mi sembra, troppo spesso l’orientamento al progetto - inteso come il disegno degli assetti futuri - considera come strumenti a servizio di un risultato e non come spazio progettuale e politico in sé. La scelta di praticare una ricerca immersiva, a contatto con operatori di professionalità molto differenti dalla mia, mi ha permesso di riconsiderare il predominio delle competenze “tecniche” per la trasformazione e il governo del territorio, scoprendomi più accogliente verso le competenze “soft” dell’ascolto e della cura delle relazioni sociali, che ammettono necessariamente un forte coinvolgimento personale nell’agire

3 Con l’espressione “tecniche politicizzate” faccio riferimento ad alcuni scritti di Luigi Pellizzoni in cui l’autore, riflettendo sulle modalità di interazione conflittuale tra movimenti sociali e istituzioni pubbliche intorno a progetti di infrastrutturazione e trasformazione territoriale, ha messo in luce l’uso strumentale del sapere tecnico-scientifico - e della figura del tecnico esperto - per sostenere la legittimità di una posizione politica espressa da un attore. Se nota è la tendenza - di matrice neoliberista - ad operare una subordinazione del politico al tecnico, legittimando le decisioni in termini di scelta razionale e pertanto inequivocabile, Pellizzoni nota che la maggiore capacità di accesso alle informazioni e alla conoscenza scientifica da parte dei gruppi di base ha portato questi soggetti al suo ricorso come strumento di conflitto politico. Nelle situazioni analizzate dall’autore si produce pertanto uno scontro tra verità scientifiche assunte come inconfutabili che mette in luce una dinamica di de-politicizzazione delle scelte e, al contrario, una politicizzazione dell’*expertise* tecnica.

professionale. Entro ambiti di forte deprivazione materiale e sottoesposizione ai processi di produzione del capitale conoscitivo per le decisioni, porsi il problema di costruire spazi di valorizzazione abilitante di forme di espressione non esperte significa ricostruire il piano dei diritti di cittadinanza negati, sostenendo modalità alternative - radicali - di costruzione delle decisioni, estendendo la dignità di agire competente anche alle tensioni individuali quando sono dense di collettività e di società. Mi sembra che, più di tutto, questo lavoro mi abbia aiutato ad argomentare un rifiuto deciso della neutralità della tecnica a cui troppo spesso il *planning* viene confinato, per definire una epistemologia della disciplina che riconsideri la progettualità delle pratiche quotidiane (Cellamare, 2008) e la politicità delle relazioni sociali, intese cioè non come strumenti di scambio ma spazi di ricostruzione di un agire politico per le comunità marginali. Ridefinire in senso relazionale una disciplina progettuale permette di aprire una riflessione sulla opportunità per le politiche territoriali di trattare il tema della marginalità sociale e urbana attraverso un approccio abilitante delle diverse forme di conoscenza e di competenza espresse dagli individui e quindi in definitiva più vicina all'approccio delle capacità (Sen 1999; Nussbaum 2012).

GRAZIE A

Ringrazio Francesca Cognetti, che mi segue, mi sostiene e mi sprona da tanti anni. E' una fortuna avere incontrato una così appassionata e attenta insegnante.

Ringrazio inoltre le persone che in questi lunghi anni hanno ascoltato con attenzione le mie riflessioni e mi hanno donato un pezzo del loro prezioso sapere. Liliana Padovani, che mi ha aperto le porte della sua conoscenza con una umiltà e spontaneità rare offrendomi ogni volta prospettive interessanti intorno a cui ragionare. Tommaso Vitale, per i numerosi spunti e le riflessioni che hanno significativamente arricchito e rafforzato il mio lavoro e dato importanti suggerimenti per continuare su questa strada. Francesca Gelli, che ci ha accompagnato nei primi due anni da coordinatrice del Dottorato seguendo con continuità le discussioni intorno ai nostri lavori nel corso del loro sviluppo.

Il debito più grande però l'ho maturato verso gli operatori e le operatrici dei quartieri di San Siro e Giambellino, che mi hanno così generosamente fatto comprendere quanta riflessività può esserci dietro alle azioni che implicano la relazione con gli altri. A tutti loro va il mio più sincero ringraziamento. Tra loro alcune persone hanno segnato in modo particolare questo lavoro e questi anni: Dario e Luca, che mi hanno fatta crescere come persona e non solo come ricercatrice; Sabina, Amelia, Ilaria B. e Laura per avermi regalato le loro prospettive appassionate; Fabrizia per essersi aperta con profondità e consapevolezza.

12

Ringrazio anche Ilaria V. che mi ha aiutato nella trascrizione delle interviste e alla quale auguro di scoprire le straordinarie competenze che possiede e diventare la splendida donna che sarà.

Ringrazio i miei colleghi di dottorato Cassandra, Flavia, Francesco e Sara con cui ho condiviso tanto anche da lontano. Non è una fine questa per noi.

Ringrazio Elena, Gabriele, Ida e Paolo, a cui penso sempre quando cerco dei modelli in ambito accademico.

Infine tutto questo non sarebbe stato possibile senza il supporto della mia famiglia. Ringrazio i miei genitori Donatella e Sergio per la pazienza e l'amore; Antonio, Adriano e Rita, per le numerose serate spensierate insieme; Jacopo, la cui intelligenza, capacità di ascolto e inarrestabile propositività rendono le mie giornate infinitamente ricche e stimolanti.



Un incontro della rete del quartiere Giambellino Lorenteggio nel giradino della “Casetta verde”.
Foto dell'autrice.

INTRODUZIONE

Quale welfare nei territori della marginalità?

La storia della città europea è legata alla sua conformazione come dispositivo di spazializzazione della cittadinanza (Mazza, 2015). Nel corso dei decenni, l'urbanistica si è connotata come strumento di mediazione in forme spaziali degli obiettivi di *efficacia* e di *giustizia* dell'azione pubblica, contribuendo al progetto della società democratica. Questi due fuochi hanno accompagnato l'evoluzione della disciplina portandola ad una progressiva *estensione* - dallo stato centrale ai territori locali - e *socializzazione* - dal Pubblico al *pubblico*.⁴ Dal secondo dopoguerra in poi, la critica al modello razionalista di pensiero e di governo del territorio ha avviato un processo di ridefinizione del dominio epistemologico e pratico dell'urbanistica. L'efficacia e il ruolo della competenza esperta, intesa come conoscenza tecnica di derivazione teorica, codificata e trasferibile - e quindi universalistica - (Vino, 2000) ha subito un processo inarrestabile di messa in discussione operato sia dagli stessi intellettuali e *planners* (Crosta 1973; 1998; Friedmann, 1973; 1993; Illich, 1977; Sandercock, 2004) che dai destinatari delle politiche (Douglas e Friedmann, 1998). Il *planning* si è così connotato sempre più come disciplina porosa che si rinnova nella prossimità ai luoghi (Paba 1998; Magnaghi 2000; Cellamare 2008), attraverso percorsi di co-produzione e co-responsabilizzazione degli attori che partecipano ad un processo di produzione di conoscenza sociale e allargato (Cognetti e Padovani, 2018; Laino, 2012; Saija, 2016). La disciplina si trova quindi impegnata a costruire contesti di senso nuovi in cui continuamente sperimentare e apprendere modi di fare e di convivere nella relazione con altre forme di sapere, sia teorico, in una prospettiva interdisciplinare, che pratico.

14

Questa concezione aperta e plurale del *planning* trova punti di contatto con le concezioni “reticolari” dei processi decisionali, che hanno fornito una nuova rappresentazione della natura intrinsecamente variabile e instabile del processo di *policy making* (Bobbio, 1996). Governato dall'interazione tra diversi soggetti attraverso un movimento di “reciproco aggiustamento” (Lindblom, 1965) che avviene anche in momenti diversi e in modo non coordinato (Wildavsky, 1987), il processo di *policy* può essere solo parzialmente prevedibile e controllabile e richiede al tecnico capacità non solo di previsione e di decisione ma anche di “riflessione nel corso dell'azione” (Schön, 1983). Al contempo la “moltiplicazione e rivolta dei soggetti” (Paba, 2010) ha posto la necessità di costruire una diversa epistemologia della pratica di pianificazione che potesse farsi interprete dei nuovi ordini mondiali in senso più inclusivo e pluralista. Le “*voices from the borderlands*” che impersonano una nuova cultura politica della differenza (Sandercock, 2004) hanno aperto un orizzonte concettuale di giustizia sociale che ha richiesto alla disciplina e all'attore pubblico di non sottrarsi al confronto con i temi dell'identità e della diversità, contrastando “un processo unicamente disciplinare di costruzione della conoscenza” (Cognetti, 2016:41). Una riflessione che si propone di riposizionare il governo del territorio entro un panorama di maggiore complessità sociale, politica e territoriale, definendo così “un diverso campo concettuale” per l'urbanistica (Bianchetti e Balducci, 2013) e una “nuova identità professionale” (Sandercock, 1998:169), basati su “una nuova idea di urbanità” (Perrone, 2011) attraverso processi circolari di scambio tra conoscenze esperienziali e teoriche (Forester, 1989; Friedmann, 1993).

4 Cfr. nota 1.

Nel quadro dei mutamenti descritti, la figura della rete si è affermata come metafora di un orientamento rinnovato, teso ad affermare una diversa pertinenza dell'intervento pubblico sui territori. L'orientamento pluralista al governo urbano ha portato a concepire il processo di *policy* come un *network*, abbandonando progressivamente una visione amministrativa del territorio in favore di una concezione come "costrutto sociale e politico" (Crosta, 1998; 2010), esito dell'interazione di una molteplicità di attori che esprimono competenze di azione e legittimità differenti.

In Italia la pianificazione urbana e territoriale è stata per lungo tempo ambito di competenza esclusiva di una cultura ingegneristico-architettonica, che, attraverso una attenta e progettata azione di consolidamento disciplinare e riconoscimento istituzionale avviata a sostegno del percorso di unificazione nazionale, ha conservato il primato dei saperi tecnici sul governo della città più a lungo che altrove (Palermo, 2006). Questa tradizione di lungo corso ha radicato una concezione prettamente "fisicista e normativa" del governo del territorio, che ha prodotto - e in parte continua a produrre - non solo inefficienza (Cottino, 2009a) ma anche una forte inerzia procedurale, causa di fenomeni di "incapacitazione positiva" (Lanzara, 1993) che impediscono alle istituzioni di riformulare i propri "programmi per l'azione" (Argyris e Schön, 1996) per affrontare situazioni sempre più complesse e mutevoli. L'orientamento al locale e alla partecipazione hanno segnato in questo senso una svolta paradigmatica (Briata *et al.*, 2009) per l'urbanistica italiana.

Allo stesso modo, la riflessione sui confini della cittadinanza sociale declinata nell'istituto del *welfare* pubblico si è trovata ad affrontare la sfida di una crescente instabilità e frammentazione seguita alla crisi del modello economico fordista. Gli orientamenti all'integrazione e alla territorializzazione hanno accompagnato il ripensamento dell'intervento sociale, valorizzando la dimensione territoriale di prossimità come prospettiva di approccio complesso ai problemi della società postmoderna.

15

Nel corso degli ultimi decenni, l'affermazione degli orientamenti neoliberisti al governo urbano hanno tuttavia posto una forte ipoteca sulle prospettive di allargamento e democratizzazione dei processi di produzione di politiche pubbliche, con profonde ripercussioni sulla relazione tra spazio e società. Il *welfare state* di matrice keynesiana, concepito come infrastruttura di mediazione tra gli interessi confliggenti della società, è crollato sotto il peso di istanze sempre più complesse e frammentarie e sempre meno chiaramente codificate, perdendo progressivamente di legittimità. In questo quadro incerto, la figura della rete è stata assunta come riferimento di un nuovo ordine di rapporti societari emerso nella transizione postfordista, radicando nell'immaginario della società occidentale nuovi valori e bisogni culturali di autonomia, autoimprenditorialità e libero scambio (Dardot e Laval, 2013; Boltanski e Chiapello, 2014). Questa prospettiva ha delineato una società in cui le disuguaglianze si sono connotate come fratture insanabili: non più questione sociale al centro della dialettica tra le classi, ma condizione individuale di mancata appartenenza alla società (Castel, 2004; Donzelot, 2008). Il ribaltamento nel significato di rete operato dalla razionalità neoliberista risulta particolarmente rilevante in relazione al ruolo dell'attore pubblico nei processi di *policy*. Ritirato nel suo ruolo di *enabler*, l'attore pubblico non interviene come agente di compensazione delle asimmetrie relazionali tra gli attori, rinunciando ad assumere i principi dell'attivazione sociale e dell'apertura dei processi decisionali come obiettivi di valore da raggiungere ma trattandoli piuttosto come condizioni date.

I principi di coesione e partecipazione che caratterizzano oggi gli orientamenti dominanti delle politiche sociali e urbane rischiano così di trasformarsi in una sorta di emergente ordine normativo, che utilizza il concetto di rete non come dispositivo di ridefinizione dei rapporti tra stato, mercato e società civile attraverso l'inclusione di attori periferici, ma come strumento di normalizzazione di un ordine sociale

che cristallizza le differenze rinunciando a trattarle come sfide per la società, indebolendo la circolarità tra partecipazione sociale, azione pubblica ed espansione della cittadinanza sociale.

Il concetto di rete ha quindi assunto un connotato polisemico e polivalente: immagine di un cambiamento continuo e riflessivo, reso possibile in una condizione di interazione sociale allargata, e imperativo morale all'auto-attivazione che concepisce le relazioni come scambi di mercato. L'ambiguità del concetto rende necessario pertanto adottare una prospettiva critica intorno alla nozione di rete usata come dispositivo di attivazione locale, considerando le diverse interpretazioni come parametri per misurare lo scollamento tra i fondamenti di efficacia e giustizia alla base dell'intervento pubblico nel processo di orizzontalizzazione della società. Declinata infatti come dispositivo di *welfare* locale la rete può configurarsi tanto come orizzonte capacitante e inclusivo che come strumento selettivo di soggetti e istanze, indebolendo la relazione generativa tra partecipazione e rappresentanza. Questa ricerca si interroga sulle condizioni in cui la formazione e il coordinamento delle reti locali possano sostenere processi di capacitazione di organizzazioni e abitanti nei territori fragili e marginali della città contemporanea.

Tre sono le condizioni che emergono da questo lavoro per un ripensamento delle reti di prossimità come dispositivi di *welfare* locale. Riconcettualizzare - negli studi urbani così come nella progettazione territoriale - la rete come spazio di sospensione delle prefigurazioni consolidate di ruoli e relazioni sostenendo processi di apprendimento collettivo (cfr. in particolare §8.1); riconoscere il ruolo di figure "di confine" per rendere i processi di attivazione in rete più inclusivi e capacitanti verso (cfr. in particolare §8.2 e §8.3); utilizzare le reti territoriali per affermare il locale e della prossimità come strumenti politici per trattare i processi contemporanei di esclusione e marginalizzazione di territori e popolazioni (cfr. in particolare §8.5). Condizioni che non sono connaturate all'esistenza di un tessuto di relazioni di prossimità, ma che dipendono dalla disponibilità degli attori di ridefinire la collaborazione come percorso politico collettivo anziché strumento tecnico di gestione di relazioni di scambio.

Reti e quartieri marginali

L'interesse per lo studio delle reti locali attive in quartieri multiproblematici nasce dall'osservazione della crescente rilevanza sociale e politica di gruppi di soggetti attivi sul territorio attraverso interventi sociali a sostegno delle molteplici espressioni della marginalità urbana. Territori che si fanno pionieri, a volte inconsapevolmente, di processi di ricostruzione di identità territoriale e cittadinanza locale, la cui azione diretta, spesso fluidamente costruita tra formale e informale, definisce l'essenza di una nuova legittimità di azione. Nonostante il tema dell'attivazione dal basso non sia nuovo, in territori dove le domande sociali si sono fatte pressanti e le politiche sempre più in difficoltà rispetto al loro trattamento, se non addirittura disfunzionali, la prospettiva ravvicinata sulle pratiche di interazione sociale riserva utili spunti di riflessione e apprendimento, non solo in termini di contenuti e forme dell'azione, ma anche sul ruolo delle competenze come strumento di agire rappresentativo (Bianchetti e Balducci, 2013), in relazione in particolare alla emersione di molteplici forme di conoscenze e saperi poco codificabili entro domini unitari del sapere. Da alcuni anni infatti si è delineato un nuovo ciclo di partecipazione (Cognetti, 2007b; 2014b) in cui le reti dal basso tornano a rivendicare l'ambito locale, il quartiere, come campo privilegiato di ingaggio e produzione di politiche (e pensiero), rafforzando la capacità di lavoro sinergico. Soggetti che escono (o sono esclusi) dai circuiti di partecipazione

più deliberativi fanno del territorio l'oggetto e il soggetto dell'azione: il locale è dunque "strategico" (Ferraresi, 2007). Si condensano e stratificano su una porzione di città masse significative di risorse, informazioni e persone, le quali, lavorando insieme, scambiano tempo e conoscenze dando esito a una dimensione territoriale nuova, riconoscibile anche come inedita rappresentazione pubblica del territorio coincidente con le pratiche, trovano così "leve" (Cognetti e Ranzini, 2016) per sperimentare forme di appropriazione, appartenenza e *engagement* dando esito a percorsi di confronto e convivenza nella diversità. Il territorio si rivela come "soggetto vivente" (Ferraresi, 2007) in una nuova dimensione della coincidenza tra questo e la società insediata. Queste reti, in virtù delle risposte concrete che producono, si fanno allora *esperte* nella produzione e nella autorappresentazione (Vitale, 2007b). Il tema da discutere non è più (solo) di rappresentazione (Pasqui, 2008), ma è *anche* di rappresentanza (Bianchetti e Balducci, 2013). La conoscenza del locale diventa una competenza, in quale senso e in quale modalità è un interrogativo da esplorare: competenze degli attori, in una prospettiva di riconoscimento plurale, di apertura e maggiore democraticità e pertinenza dei processi (Cottino, 2008); competenza degli "esperti" delle professioni, di traduzione nel linguaggio delle politiche affinché gli apprendimenti in atto possano inventare esperienze di progettazione e riflessione condivisa (Fareri, 2009).

Dentro questo panorama plurale e complesso, le periferie urbane europee sono al centro di un dibattito che si interroga su nuovi strumenti per governare e accompagnare lo sviluppo di territori, che sono oggi, nella loro multiproblematicità, anche frontiere culturali dell'abitare di domani. Territori rimasti ai margini dello sviluppo urbano per decenni, rifugio di una "umanità inutile" (Bauman, 2007; Petrillo, 2013). Una domanda di rigenerazione che si esprime tanto in un'istanza di redistribuzione che nella richiesta di riconoscimento e valorizzazione del patrimonio culturale diffuso di pratiche che esprimono nuovi significati dell'abitare e ridefiniscono su nuove e inesplorate basi, più materiali e interculturali, l'appartenenza e la cittadinanza. Tuttavia, il dibattito intorno all'attivazione delle reti locali come dispositivi di innovazione sociale e urbana rischia di veicolare concezioni deboli della partecipazione e sostenere modelli che interrogano in modo solo marginale il tema della capacitazione dei soggetti deboli (Vicari Haddock e Mingione, 2017). L'enfasi posta su percorsi di trattamento creativo di temi e questioni emergenti nell'epoca della contrazione del *welfare* e della crisi economica corre il rischio di uno spostamento dell'attenzione sulla dimensione di innovazione come novità (prodotto) e non come cambiamento (processo), lasciando così scoperta sia una riflessione sui meccanismi di interazione orizzontale con la base sociale locale che sulla risalita in generalità delle innovazioni. Uno sbilanciamento che espone al rischio di produrre nuove forme di colonizzazione di contesti deboli, depoliticizzazione dei processi di partecipazione e rafforzamento di microegemonie locali.

Come la rete può costituire allora un dispositivo di trattamento delle nuove questioni sociali e ricomporre la frattura in atto nei territori della marginalità? Come interpretare in maniera capacitante e non normativa i principi di autonomia e attivazione per il supporto alla formazione di network territoriali?

La letteratura sull'innovazione dei processi organizzativi (Argyris e Schön, 1996; Lanzara, 1993; Vito, 2000) ha sottolineato la rilevanza di una postura implicata e relazionale del sapere, guardando all'azione come occasione di apprendimento più che di risultato. Una competenza intesa come processo sociale che si ridefinisce durante e attraverso le interazioni tra gli attori, che nell'incontro con il territorio si fa "intrinsecamente plurale" (Cottino, 2009a:29) e pertanto non esterna al mondo né patrimonio di singole figure o istituzioni esperte.

Questa concezione dell'azione come tensione interrogativa del contesto e dubitativa rispetto alla pertinenza del sapere esperto di derivazione teorica, mi sembra particolarmente fertile, nonché urgente, per ripensare l'intervento urbano in una prospettiva di giustizia sociale che non alimenti dinamiche di asimmetria di potere basate sulla capacità di nominare gli altri e i loro bisogni. Una concezione relazionale e pratica che mi sembra rilevante per riformulare gli interrogativi se non ancora le direzioni del *welfare* territoriale e ricollocare al suo interno la disciplina urbanistica concependola come disciplina sociale, cioè politica e non tecnica. La rete, come si sosterrà in questo lavoro, può essere sistema abilitante di forme di *governance* adattativa e plurale, che fa leva sulle competenze molteplici degli attori locali, sostenendo i processi di attivazione dei tanti “*significant others*” (Paba, 2010) che popolano i margini della città contemporanea.

Dai temi alla ricerca

La ricerca, che si colloca nel filone degli studi di quartiere ritenendo la prospettiva ravvicinata e microsociale fertile per interrogare “nelle pratiche” il tema delle reti locali, si propone di analizzare l'interazione tra le dinamiche emergenti di esclusione sociale e territoriale - che stanno ridefinendo la condizione, l'esperienza e il concetto stesso di marginalità in alcuni territori - e le pratiche di risposta messe in campo dalle organizzazioni, che nella prossimità sembrano attuare una ridefinizione dell'intervento sociale. La ricostruzione della storia evolutiva delle reti costituisce quindi un'operazione non banale di lettura in profondità di pezzi di storia sociale e politica della città, e ci permette di compiere un'operazione riflessiva intorno alla relazione tra strumenti di politiche e processi sociali che li mettono in atto (Lascume e Le Galès, 2009), fornendoci al contempo interessanti indicazioni sul funzionamento delle reti del *welfare* e sul loro ruolo potenziale come agenti di politiche pubbliche alla scala di quartiere.

I due casi di rete descritti in questa ricerca, nate come sussidiarie dell'intervento pubblico, stanno riformulando il proprio mandato intorno a istanze di tipo rappresentativo e di *advocacy* in contesti in cui le espressioni della rappresentanza, con la crisi dei partiti (Biorcio e Vitale, 2016) e il forte ricambio di popolazione, in particolare di origine straniera, si sono fatte particolarmente deficitarie. La prossimità prolungata ai contesti sociali degli operatori dei servizi, nonché la commistione con le diverse espressioni dell'attivismo civico di quartiere, possono essere degli utili elementi per spiegare la trasformazione delle logiche di azione e intervento che gli attori del *welfare* stanno portando avanti, sempre più congiuntamente, in alcuni quartieri. Uno spostamento di mandato che, nella prospettiva proposta da questa ricerca, può essere rilevato guardando alle reti di quartiere come *network* di relazioni sociali personali, oltre che interorganizzative.

La proposta della ricerca è quella di analizzare le reti del *welfare* di quartiere guardando *alle persone* che le compongono e le animano, facendo dialogare le politiche urbane con gli strumenti dell'indagine biografica. Questa prospettiva microsociale ci permette di comprendere in che modo e fino a che punto la componente relazionale costituisca una dimensione strutturante e determinante di queste reti, e di identificare, attraverso di essa, i termini di una forma emergente di *coinvolgimento* che produce un agire professionale che sembra ridefinire il concetto di competenza e di rappresentanza. Per riconoscere e spiegare questi processi, si è scelto di analizzare da vicino la natura dei legami che alcuni partecipanti della rete locale intrattengono con altri nell'ambito del quartiere, al fine di individuare e interrogare criticamente questi processi di interazione sociale e professionale.

Ciò che si afferma è infatti che, nel determinare il peso crescente di alcune coalizioni locali, intervengano dei meccanismi di tensione tra le poste in gioco “istituzionali” degli enti e quelle individuali degli operatori chiamati ad agire questi mandati sul territorio. Il coinvolgimento personale di coloro che animano le reti sta determinando, per molti, il superamento del proprio mandato professionale puro e lo sconfinamento entro altre logiche di azione, ridefinendo attraverso la produzione di politiche di *welfare* la relazione tra competenza e rappresentanza. Un “fattore umano” che non trova ragione nella scelta partigiana di operatori particolarmente dediti al mandato sociale della propria professione quanto piuttosto in una nuova *condizione di prossimità* continuativa che sta sostenendo processi di apprendimento sociale (Friedmann, 1993) e ridefinizione dei perimetri delle competenze professionali di intervento sociale e territoriale, permettendo ad alcuni attori in modo insolito e non scontato (Vitale, 2009) di farsi – e pensarsi – portavoci delle istanze dei territori.

Questa condizione di prossimità - di *proche* si dirà poi - , determinata da alcune dinamiche di gestione delle politiche sociali alla scala locale, spiegherebbe l'emergere di *pattern di coinvolgimento* dei membri di queste reti che stanno orientando in forme nuove sia le modalità di interazione tra organizzazioni che il trattamento delle problematiche sociali su cui intervengono. Uno degli apprendimenti più significativi di questo studio è dunque l'identificazione, nelle due reti territoriali, di figure e ruoli nuovi che stanno ridefinendo le pratiche del lavoro sociale territoriale.

Un ulteriore elemento di complessità e di specificità è portato dalla selezione di campo della ricerca. Le reti indagate sono composte da soggetti che nel tempo si sono attivati in aree della città segnate da intensi processi di esclusione e impoverimento. La scelta non è casuale. I contesti in cui in particolare i fenomeni di migrazione hanno più fortemente confinato le popolazioni in una condizione di marginalità - esito di politiche escludenti che non danno accesso al *welfare* non riconoscendo i tratti emergenti della questione sociale contemporanea - sono i contesti dove le possibilità di attivazione sociale risultano maggiormente compromesse. Il capitale economico è fragile e legato alle reti informali, il capitale sociale è indebolito dallo sradicamento, il capitale culturale non trova riconoscimento né terreno fertile per riattualizzarsi e fungere da risorsa. Sono questi i profili dell'esclusione e della sempre più profonda separazione dei percorsi di crescita e di sviluppo del sé, nei quali a precarietà e incertezza diffuse corrisponde un capitale politico debole che necessita di nuovi strumenti di riconoscimento e riattivazione. Le reti locali del *welfare* sembrano emergere in questo senso come nuovi corpi intermedi. L'intento di fondo è infatti interrogare specificamente il ruolo delle reti, nella forma che hanno assunto in relazione a questi territori, rispetto a una popolazione con scarsi livelli di partecipazione sociale e politica.

Ricombinando questi elementi - reti, marginalità e prossimità -, la ricerca indaga la natura e i fattori che hanno determinato l'emergere di una nuova attitudine al territorio nelle pratiche degli attori del *welfare*, allo scopo di ridefinire il concetto ampio e vago di “rete locale” nel panorama delle politiche urbane alla scala del quartiere, interrogando la relazione tra reti professionali e rappresentanza. La ricerca indaga il caso di Milano, una città che storicamente si è caratterizzata per un governo urbano di tipo reticolare grazie in particolare ad un orientamento pragmatico e di *governance* leggera delle progettualità che emergono dalla ricca e variegata società civile e dal tessuto imprenditoriale. Nel periodo recente - coincidente con il ciclo di amministrazione di centrosinistra -, la città sembra avere tradotto quella che era una vocazione in un “modello” di governo urbano, che con sempre più insistenza

pone l'accento sul tema della rete (Polizzi e Vitale, 2017; Zajczyk e Mugnano, 2019). Sebbene diversi autori abbiano identificato un crescente investimento sul tema del governo collaborativo e reticolare (Andreotti, 2019; Zajczyk e Mugnano, 2019) questo emergente scenario di politiche presenta ancora una debole riflessione sul concetto di rete come *policy tool* per l'intervento pubblico, rischiando di produrre, attraverso l'apertura e il sostegno all'attivazione spontanea, un regime differenziale di intervento sociale e urbano.

Per comprendere quindi in che modo la rete possa farsi dispositivo abilitante di un intervento più efficace, nel senso di pertinente, e più equo per i quartieri marginali, sono stati fatti oggetto di studio due quartieri della periferia pubblica che presentano alcune somiglianze dal punto di vista della composizione sociale, così come differenze in termini di processi di attivazione dal basso. Attraverso un lungo lavoro di osservazione partecipante, sono stati messi in luce da un lato le dinamiche di funzionamento e organizzazione interna alle due reti, dall'altro l'interazione con il sistema delle politiche pubbliche. Ne è risultata una rappresentazione delle reti di quartiere come contesti organizzativi *emergenti*, in cui la dimensione culturale e cognitiva dell'interazione sociale occupa un posto determinante nella convergenza degli attori, influenzando i repertori delle competenze, delle esperienze comuni e i *frame* degli attori.

Senza alcuna pretesa di presentare i due casi come modelli, la tesi riflette sulle condizioni attraverso le quali la rete può divenire uno strumento di ricomposizione del legame sociale verso i quartieri marginali, superando un approccio "tecnico" e strumentale alla costruzione di reti, che le concepisce come dati e non come percorsi in evoluzione. Interrogare la natura di fenomeno culturale emergente ci permette invece di identificare i fattori determinati attraverso i quali la prossimità ai contesti diviene *medium* (Lanzara, 1993) per innovare l'intervento sociale nei quartieri marginali.

METODOLOGIA

L'approccio

La ricerca è stata condotta con approccio immersivo nei due contesti oggetto di indagine, applicando una metodologia *grounded* all'identificazione dei temi centrali, sviluppando una forte circolarità tra ipotesi di ricerca e validazioni sul campo. I concetti cardine che sostengono la tesi sono infatti emersi nel corso dell'osservazione e dell'interazione con un oggetto – la rete – molteplice e sfuggente. Questo approccio è stato scelto per due motivi. Il primo: privilegiare la dimensione processuale dell'osservazione dei fenomeni sociali, lasciandosi sorprendere (Piasere, 2002) dall'interazione con il campo di ricerca. In secondo luogo, si è scelto di praticare il territorio inizialmente con una postura “partecipante”, sfruttando l'agibilità al contesto permessa da un legame preesistente con gli attori protagonisti delle vicende descritte. Solo in un secondo momento è stato costruito un setting ad hoc in cui verificare ipotesi e interrogare gli attori sui contenuti dell'esplorazione. La posizione *implicata* (Fava, 2013) non è quindi un esito ma un dato di partenza, che mi ha permesso di praticare un approccio ravvicinato ai casi, che sono prima di tutto ambiti sociali di interazione umana. Questa condizione di prossimità mi è stata di aiuto per entrare nella profondità delle vite e del quotidiano di alcuni testimoni privilegiati, sfruttando così anche spazi e tempi di ricerca non convenzionali. Al contempo la condizione di partecipazione alla vita dei due quartieri ha richiesto un grande sforzo di riflessione per identificare con precisione gli elementi di interesse per la ricerca, non solo in termini di analisi critica delle vicende, ma anche di emersione di quel sapere tacito che io stessa ho accumulato attraverso le esperienze e le sensazioni che ho condiviso con coloro che sono diventati i protagonisti e le voci di questo lavoro. Questo sguardo immersivo, sebbene non sempre facile da gestire, ritengo che mi abbia permesso di comprendere la complessità e lo spessore della vicenda umana che in questi due territori si sta costruendo, e di offrire alle politiche urbane una prospettiva rinnovata per trattare il tema delle reti di quartiere come strumenti di politiche di welfare locale.

La ricerca sul campo

Prima e durante l'attività di campo, ho condotto una rassegna bibliografica sul concetto di rete che trova riscontro nel capitolo 2. Attraverso l'esplorazione di contributi provenienti da molteplici campi disciplinari - tra cui antropologia, sociologia, teoria dell'organizzazione, sviluppo e psicologia di comunità - ho ricostruito un apparato di concetti e temi che mi hanno guidato nella comprensione della rete come entità organizzativa e sociale. Questi concetti sono stati successivamente fatti dialogare con il vocabolario delle politiche urbane, cercando di dotare la ricerca di nuovi strumenti analitico-descrittivi per indagare il tema della collaborazione territoriale nei territori marginali.

La ricerca sul campo è stata realizzata ponendo in dialogo diverse metodologie di raccolta di dati per lo più di natura qualitativa, con l'obiettivo di descrivere la struttura e il funzionamento delle due reti di quartiere in relazione ai mutamenti delle forme e delle logiche dell'attivazione locale dei soggetti del terzo settore. Inizialmente ho condotto una attività di ricognizione delle reti attraverso la mappatura dei servizi, degli attori e delle progettualità attive nei due quartieri, unendo analisi bibliografica, ricognizione di *dataset* quantitativi e interazioni territoriali non strutturate. Il quadro degli attori presenti sul territorio è il risultato in particolare dell'incrocio tra i *database* del

Comune di Milano, che raccolgono gli elenchi delle associazioni registrate, per NIL o Municipio di afferenza, e i servizi territoriali pubblici e gestiti dal terzo settore. Questi dati sono stati integrati a quelli ricavati dalle mappature di natura qualitativa contenute all'interno di *report* istituzionali, documenti pubblici, pubblicazioni scientifiche e ricerche autoprodotte da soggetti locali. La mappatura dei progetti e delle politiche attive nei due quartieri ha coperto l'arco temporale 2005-2019, con un approfondimento sulle progettualità attive nel triennio 2017-2019, che corrisponde al periodo di ricerca che ho condotto nei due territori. Anche in questo caso la ricerca ha incrociato *database* istituzionali e dati qualitativi provenienti da materiali reperiti nel corso delle interazioni sul campo con i soggetti locali⁵.

Dopo avere ricostruito la composizione complessiva dei due *network*, ho stilato un elenco di attori rilevanti utilizzando come criterio la storicità dell'attivazione sul quartiere e il numero di collaborazioni formali attive, concentrando l'attenzione sul processo di formazione dei due coordinamenti informali della rete Sansheroes e del Laboratorio di Quartiere Giambellino Lorenteggio. A questi interlocutori ho sottoposto un primo ciclo di interviste volte a comprendere il processo di radicamento delle diverse organizzazioni sul territorio - temi e oggetti di lavoro, storicità della presenza sul territorio, principali relazioni di collaborazione. Al contempo ho condotto alcune interviste a referenti di servizi territoriali allo scopo di comprendere le forme e le implicazioni nel quotidiano della condizione di marginalità degli abitanti nei due quartieri. Attraverso questa attività ho raccolto numerose storie di vita che mi hanno aiutato a comprendere il tipo di intervento che gli attori svolgono in questi territori.⁶

22

Alla mappatura è stata accostata una ricostruzione diacronica dello sviluppo della rete, sostenuta da una ricognizione documentale che ha messo in relazione l'evoluzione delle relazioni territoriali con il piano delle politiche pubbliche. Queste operazioni hanno dato esito ad una prima rappresentazione dei *network* e della loro evoluzione nel tempo che mi ha permesso di avviare alcune considerazioni preliminari sulla struttura della rete. Attraverso l'approfondimento del filone della *Network Analysis* ho richiamato un apparato di concetti e definizioni (cfr. Scott, 1997; Scott e Carrington, 2011; McCarty *et. al*, 2019) funzionale alla descrizione dei legami tra le organizzazioni e tra gli operatori, ricostruendo la struttura della rete dal punto di vista organizzativo. Utilizzando come riferimenti teorici in particolare il lavoro di Greenberg e colleghi (2017) sulle reti di quartiere a Chicago⁷ per l'individuazione delle dimensioni di analisi più rilevanti e la ricerca di Biorcio e Vitale (2016) per l'approfondimento del tema della partecipazione nelle organizzazioni del terzo settore, ho identificato alcuni temi rilevanti per l'analisi dei casi. La mappatura degli attori e delle progettualità ha dato esito alle rappresentazioni territoriali, contenute nei capitoli 5 e 6, che hanno supportato la descrizione dei casi di studio. La struttura complessiva del *network* è stata elaborata con il supporto del *software open source* Gephi⁸ sulla base di una matrice "soggetto-progetto" in cui sono stati riportati tutti i link attivi tra i soggetti della rete. I grafici che rappresentano la tipologia degli attori e il sistema delle relazioni formali e

5 Cfr. Sezione Allegati: Allegato 1 "Database territoriale"; Allegato 2 "Elenco progetti e politiche quartiere San Siro"; Allegato 3 "Elenco progetti e politiche quartiere Giambellino Lorenteggio".

6 Alcune delle storie raccolte sono state inserite nel capitolo 5, accostate ad alcune mappe che descrivono la distribuzione spaziale nella città di Milano di alcuni indicatori di fragilità elaborati da Istat del 2011. L'intento è quello di fornire una rappresentazione più complessa della marginalità e dell'impatto nel quotidiano delle famiglie e degli individui, come descritto nel capitolo 1.

7 Greenberg *et al.*, 2017. Cfr. <https://www.mdrc.org/chicago-community-networks-study>.

8 <https://gephi.org>.

informali sono invece elaborazioni personali che restituiscono le operazioni di mappatura della rete. Queste visualizzazioni grafiche mi hanno permesso di identificare in particolare le linee di frattura interne alla rete, le sotto-reti e i *cluster* tematici, e conseguentemente avviare una riflessione intorno alla nozione di “centralità” mettendola in relazione con il processo di formazione del *network*. Attraverso i concetti di centralità e *leadership* - che si ritrovano in particolare nel capitolo 6 -, ho interrogato la rete in una prospettiva dinamica ed evolutiva, mettendo in discussione l'utilità di rappresentazioni a-storicizzate.

Rifacendomi al ruolo degli attori e alla struttura delle relazioni come fenomeno culturale di attivazione collettiva, ho scelto di indagare la dimensione intenzionale e identitaria della collaborazione, valorizzando la descrizione delle situazioni di interazione e la narrazione collettiva della rete emersa nelle interviste. Mi sono quindi interessata al ruolo dei singoli dentro la rete e alla tensione tra dimensione individuale e collettiva dell'azione. A questo proposito la letteratura di orientamento psicologico in ambito organizzativo e di psicologia di comunità mi ha fornito utili chiavi di lettura per interpretare i processi di attivazione in rete. Agli operatori della rete identificati come figure centrali sono stati somministrati un'intervista semi strutturata e un questionario *online* quali-quantitativo⁹. Il questionario *online* - inviato a 25 operatori per rete, ottenendo 15 risposte per ciascun questionario - ha esplorato la percezione dei legami e il capitale relazionale degli operatori più centrali nella rete. I dati ricavati sono stati integrati con quelli qualitativi ricavati dalle interviste e restituiti attraverso le visualizzazioni grafiche dei due *network* inserite nel capitolo 7. Le rappresentazioni contenute in questo lavoro sono state ottenute integrando dati qualitativi e quantitativi. Costituiscono immagini interpretative, che non si pongono cioè un obiettivo di modellizzazione della struttura del *network* volta alla costruzione di indicatori di *performance* delle reti, quanto piuttosto di fornire un supporto visuale per comprendere alcuni elementi di organizzazione interna ai due casi rispetto alle variabili della dimensione¹⁰, diversità¹¹, densità¹² e durata delle relazioni interorganizzative e interpersonali.

Interviste e trattamento dei dati qualitativi

L'intervista agli operatori ha esplorato le visioni rispetto al proprio operato sul territorio. Questo secondo ciclo di interviste in profondità ha costituito il cuore della ricerca e ha richiesto, in alcuni casi più di un incontro con gli intervistati. L'intervista è stata somministrata ad una selezione di operatori e volontari (tra cui anche alcuni abitanti)¹³ con l'obiettivo di entrare più in profondità nella storia personale e professionale, ed esplorare attraverso l'esperienza di vita individuale la tensione costitutiva

9 Cfr. Sezione Allegati: Allegato 4: “Traccia intervista in profondità”; Allegato 5 “Questionario online - Esempio quartiere Giambellino Lorenteggio”

10 La dimensione di un *network* è in genere rappresentata dal numero di attori considerati come facenti parte della rete (Mascia, 2009). Determinare l'ampiezza del *network* richiede di definire un criterio di selezione rispetto al quale considerare attori interni o esterni alla rete. Tuttavia, poiché la rete è una forma aggregativa aperta e mancante di criteri certi di appartenenza (cfr. Srinivas e Béteille, 1964), la selezione degli attori considerati parte del *network* è sempre esito di una interpretazione soggettiva. In questo caso sono stati considerati parte del *network* di quartiere tutti i soggetti attivi nel quartiere attraverso servizi, progetti o iniziative pubbliche.

11 La diversità di una rete si riferisce alla composizione di risorse e competenze presenti, ed è legata alla tipologia, grandezza e ai campi di intervento presidiati (Greenberg *et al.*, 2017:53).

12 La densità (*density*) di un *network* è calcolata sulla base del numero di legami esistenti in rapporto alla densità potenziale, ovvero quella determinata dal numero di connessioni se tutti gli attori fossero connessi tra loro.

13 Cfr. Sezione Allegati: Allegato 6: “Elenco interviste”.

del modello della rete tra individuale e collettivo (Castells, 2002), tra spinte personali e cambiamento sociale (Ripamonti, 2018). Attraverso l'approfondimento teorico ho costruito l'apparato concettuale per indagare la relazione tra individui e gruppi e le tensioni alla partecipazione, orientando così la costruzione delle tracce di intervista. Centrali per questa attività sono stati i concetti di *membership* (Ripamonti, 2003; Pierce *et al.*, 2001), *commitment* (Meyer e Allen, 1991; Meyer, Allen e Smith, 1993) e *involvement* (Bowen e Lawler, 1992), utilizzati come riferimenti per comprendere i motori dell'azione di rete nella prospettiva individuale (capitolo 7). Questi concetti sono stati utilizzati anche per analizzare e interpretare i risultati dell'attività di osservazione partecipante dei momenti di espressione della rete (partecipazione a riunioni, momenti di coprogettazione, eventi pubblici), documentati attraverso la registrazione e trascrizione degli incontri e la compilazione di alcune note di campo. Le situazioni di confronto tra i membri della rete locale hanno costituito fondamentali momenti di emersione dei contenuti, dei rapporti e degli obiettivi della rete locale, nonché utili occasioni per comprendere i ruoli e le aspettative che ciascun soggetto performa al suo interno al di là della visione esplicitata nelle interviste individuali.

Tra gennaio 2018 e aprile 2019 sono state condotte complessivamente 40 interviste individuali, registrati circa 30 incontri collettivi¹⁴ e diverse conversazioni informali, in particolare prendendo parte ai seguenti momenti collettivi:

- Elaborazione del documento di rete “Fotografia del Quartiere San Siro” (San Siro);
- Progettazione bando Qubì – Fondazione Cariplo (San Siro e Giambellino);
- Progettazione proposta Bando alle periferie 2017 (Giambellino);
- Eventi pubblici organizzati dai soggetti della rete (San Siro e Giambellino);
- Programmazione attività Laboratorio di Quartiere Giambellino Lorenteggio (Giambellino);
- Incontri istituzionali di approfondimento sulle politiche attive nel quartiere (San Siro e Giambellino).

24

I dati qualitativi raccolti sono stati oggetto di un'operazione di *coding* con il supporto del programma Atlas.Ti¹⁵, che mi ha permesso di identificare temi e questioni trasversali e comprendere, attraverso l'analisi delle ricorrenze nelle interviste e nelle situazioni osservate, il ruolo territoriale delle due reti, gli elementi di similitudine e differenza tra i due casi. L'attività di *coding* è stata condotta in due fasi. Nella prima, le trascrizioni degli incontri e le note di campo sono state analizzate associando agli interventi degli attori codici descrittivi del funzionamento della rete e delle relazioni. Successivamente i codici sono stati raggruppati in famiglie interpretative e utilizzati per descrivere la rete come processo sociale e culturale. In particolare l'operazione di analisi e interpretazione dei dati si è concentrata sulla rilevazione di tre dimensioni dell'attivazione in rete:

1. *i significati culturali della rete*, ovvero le attribuzioni di valore di operatori e enti al lavoro di rete (la rete come politica);

14 Cfr. Sezione Allegati: Allegato 7: “Elenco incontri di rete”.

15 Cfr. Sezione Allegati: Allegato 8: “Attività di coding - screenshot (aggiornamento estate 2019)”.

2. *la proiezione di sé nella rete*, ovvero le motivazioni personali dell'adesione alla rete (la rete come identità);
3. *la progettualità della rete*, ovvero la percezione di efficacia individuale e collettiva del lavoro di rete e la sua utilità come strumento di lavoro territoriale (la rete come strumento).

La codificazione dei significati culturali ha richiesto poi un ulteriore passaggio interpretativo. Gli estratti di interviste codificati sono stati riesaminati con l'obiettivo di mettere a fuoco il sistema delle interdipendenze tra significati, descritte attraverso la ricostruzione del *network* dei significati.¹⁶ Questi sono stati successivamente incrociati con la dimensione identitaria e individuale, associandoli ai singoli partecipanti alla rete, attraverso una matrice di analisi che mi ha permesso di identificare la relazione tra dimensione culturale e identitaria e ruoli agiti all'interno della rete. Attraverso la tecnica dell'*intervista biografica* (Bichi, 2002), è stato inoltre chiesto ad alcuni soggetti di ricostruire l'esperienza di coinvolgimento nella rete mettendola in relazione con la propria esperienza di vita. Queste interviste si sono conformate quindi come "racconti di vita": benché condotte con approccio non direttivo ma attraverso "rilanci che portino alla luce il mondo dell'intervistato, nel rispetto cioè del suo universo di senso" (*ibidem*, p. 29), sono stati spazi narrativi delimitati e focalizzati sul tema specifico della ricerca - la rete territoriale -, con l'intento di descriverne attraverso la prospettiva individuale la dimensione dell'esperienza sociale "intesa come attività cognitiva, come modo di costruzione, di verifica e di sperimentazione del sociale" (*ibidem*, p. 38). Sono stati ripercorsi insieme agli intervistati in particolare i passaggi di cambiamento personale, l'approccio al territorio, e i legami sociali per comprendere la percezione del proprio ruolo e posizionamento, il grado di coinvolgimento e l'interpretazione del mandato organizzativo. Incrociando i dati emersi dalla codificazione delle interviste e delle trascrizioni degli incontri, ho prodotto una riflessione intorno alla rete come ambiente trasformativo del sé e dei percorsi individuali con effetti sul funzionamento dell'azione collettiva, che trova riscontro nel capitolo 7.

L'esplorazione della dimensione culturale e identitaria della partecipazione mi ha permesso di ampliare la comprensione dei fenomeni di attivazione territoriale, riportando al centro dell'analisi dei processi di collaborazione interorganizzativa per l'azione locale la dimensione cognitiva e culturale dell'azione che concepisce l'azione dei singoli come risorsa per l'azione collettiva.

16 Cfr. Sezione Allegati: Allegato 9: "Schema network dei significati culturali associati alla rete".

STRUTTURA DELL'ELABORATO

Il testo si compone di tre parti. Nelle prima esploro il concetto di rete declinandolo in relazione ai processi di esclusione sociale (capitolo 1), di globalizzazione e diffusione dei sistemi sociali ed economici (capitolo 2) e di ristrutturazione del sistema di *welfare* locale (capitolo 3). Nel capitolo 1 ripercorro il passaggio dal concetto di povertà urbana a quello di esclusione sociale, mettendo in luce come esso ricalchi il passaggio da una concezione dell'organizzazione sociale gerarchico-piramidale ad una orizzontale-reticolare, che ha di fatto negato le disuguaglianze come sorgenti del legame sociale tra le classi (Donzelot, 2008), dando forma a nuovi fenomeni di espulsione dei territori e delle popolazioni più marginali della società.

Nel capitolo 2 il concetto di rete viene indagato sia come metafora descrittiva che come processo organizzativo, delineandone gli elementi caratterizzanti: centralità dell'individuo, della relazione e della comunicazione, orientamento al cambiamento e all'apprendimento. Nel capitolo osservo che la convergenza di differenti discipline sul concetto di rete è indicativa della sua pervasività come descrizione della contemporaneità ma anche di una sua normatività latente. Assunta in modo implicito - benché non intenzionale - come forma ordinatrice dei rapporti di potere, l'affermazione del concetto ha naturalizzato i temi dell'autonomia - intesa come individualismo e autosufficienza (Bauman, 2008; Beck e Beck-Gernsheim, 2001) - della capacità di (auto)attivazione e della connessione. Nel capitolo 3 esploro la prospettiva reticolare come riferimento nelle politiche territoriali, con particolare attenzione alla relazione tra politiche sociali e politiche urbane. L'affermazione dei principi di integrazione e territorializzazione di derivazione europea hanno sostenuto una visione rinnovata del territorio come costruito politico e sociale, esito dell'azione interattiva di una molteplicità di risorse e attori. Un locale "politico" che, dopo una stagione di intervento urbano innovativo in parte deludente, trova oggi nuova forza nell'azione dal basso di coalizioni sempre più diversificate.

L'interrogativo che emerge dalla prima parte riguarda le implicazione dell'assunzione del concetto di rete come forma organizzativa per le politiche territoriali, in particolare come dispositivo di trattamento delle forme di esclusione sociale emerse in seguito alla ristrutturazione dei sistemi di *welfare state*.

La seconda parte della ricerca si articola in quattro capitoli che sviluppano l'analisi di due casi di reti territoriali attive in quartieri fortemente deprivati della città di Milano, con l'intento di interrogarsi sugli impatti della conformazione reticolare assunta dalle politiche territoriali in termini di capacità di risposta ai bisogni di popolazioni sempre più a rischio di esclusione ed espulsione dalla città.

Nel capitolo 4 ricostruisco il quadro delle politiche urbane che hanno trattato la relazione tra reti, quartieri e marginalità nella città di Milano, sottolineando l'emergere di un nuovo *frame* di politiche in relazione all'insediamento della nuova giunta di sinistra guidata dal sindaco Giuseppe Sala, che ha rimesso al centro del dibattito e dell'azione pubblica le "periferie", indicando con questo termine i quartieri più deprivati del capoluogo, con una forte enfasi sulla relazione tra Amministrazione e reti locali.

Nel capitolo 5 ricostruisco il processo di formazione e sviluppo delle reti territoriali dei quartieri San Siro e Giambellino Lorenteggio e l'evoluzione della struttura delle relazioni interorganizzative. Il capitolo intende mettere in luce come la struttura attuale dei due *network* sia il risultato di un processo

lungo sviluppato per fasi che hanno visto la compresenza e la sovrapposizione di diversi processi di rete e modalità di interazione sia verticale che orizzontale. Si sottolinea pertanto la natura di processi *compositi* (Cefai, 2007) delle reti territoriali, emerse nell'interazione tra processi di attivazione dal basso e di sussidiarizzazione dell'intervento pubblico.

Nel capitolo 6 le due reti sono trattate in modo congiunto, attraverso alcuni temi, allo scopo di identificare i tratti di un sistema organizzativo "emergente". Esploro infatti le modalità di affermazione della *leadership*, di definizione di un campo di azione condiviso ai diversi soggetti e le pratiche di comunicazione e collaborazione tra gli operatori. In questo capitolo traccio così i caratteri di una forma organizzativa che si colloca fluidamente tra dimensione formale e informale della collaborazione, strutturando una *governance* adattiva e plurale al centro della quale sono posti i processi di apprendimento che si attivano nelle pratiche informali di interazione e collaborazione tra gli operatori.

Il capitolo 7 approfondisce il tema della *membership* degli operatori. Attraverso l'indagine delle appartenenze individuali, delle relazioni interpersonali e di alcuni percorsi professionali paradigmatici, esploro lo spazio di tensione tra l'azione dei singoli operatori, le proiezioni personali e i termini del mandato di rappresentanza che essi detengono come luogo della ridefinizione degli obiettivi della collaborazione in rete. Il capitolo mette in evidenza infatti come la qualità del capitale sociale che si sviluppa nelle reti - *il capitale di rete* - si determini nello spazio di negoziazione del ruolo di agenti territoriali compreso tra le identità personali dei singoli operatori e i mandati di rappresentanza che gli operatori sono chiamati ad agire nella rete per conto delle proprie organizzazioni. La conformazione della rete come spazio di azione aperto, permeabile e riflessivo che permette una maggiore *agency* dei singoli non è quindi proprietà intrinseca della rete - esito diretto della presenza delle relazioni - ma condizione emergente, interattiva e *locale* che si lega processi di maturazione di nuove identità collettive e individuali, personali e professionali.

La terza parte si compone di un solo capitolo che conclude la ricerca, ricomponendo il ragionamento teorico con gli apprendimenti emersi dal caso di studio allo scopo di tracciare una riflessione sulla rete come processo di organizzazione territoriale, interrogando in particolare il ruolo dell'attore pubblico come promotore e animatore di questi processi in un senso capacitante e non normativo rispetto alla formazione di attori locali.

Al contempo la rete è interpretata come occasione per dare un diverso significato alla prossimità degli attori del *welfare*. Attraverso i concetti di cura (Marinelli, 2015; Tarsia, 2010), relazione e *proche* (Cefai, 2007), si delinea una riflessione che identifica la rete come spazio di ripoliticizzazione dell'agire del terzo settore, che ricompone attraverso la dimensione locale la dialettica tra competenza e rappresentanza. Il capitolo si conclude tracciando un quadro di indirizzi rispetto ad un modello possibile di intervento urbano definito "*network based*".

Parte prima | IL LOCALE CHE CAMBIA

Parte I - Guida alla lettura

Il passaggio alla postmodernità ha segnato l'emergere di un nuovo paradigma di funzionamento della società che ha nel concetto di rete uno dei principali riferimenti. A partire dalla seconda metà del secolo scorso quella della rete è stata considerata una prospettiva centrale per spiegare il cambiamento nella società, associata ai concetti di autonomia e autorganizzazione ma anche di apprendimento e innovazione. La dimensione relazionale è stata identificata come il tratto tipico della società moderna, segnando il minore peso dei legami basati sull'appartenenza e sulla solidarietà nella prossimità in favore di relazioni che si costruiscono all'interno di reti sociali disperse. Lo spazio perde progressivamente la sua funzione di vincolo ma anche di metafora dell'appartenenza (Gribaudi, 1992).

Il cambio di prospettiva sulla società introdotto dal concetto di rete ha avuto un significativo impatto nella ridefinizione dell'idea di territorio locale, la cui trasformazione è descritta in questa prima parte attraverso tre questioni, che sono presentate come quadro di sfondo della ricerca: l'emersione di regimi differenziali di cittadinanza prodotti dallo scollamento tra le categorie delle politiche e le forme del sociale, che hanno determinato l'emergere di dinamiche di frammentazione della società ed "esclusione" delle popolazioni marginali (capitolo 1); l'affermazione della rete come figura interpretativa dell'organizzazione sociale, che ha reso centrali i concetti di autonomia, scambio e apertura per interpretare le relazioni sociali e territoriali (capitolo 2); la rilevanza assunta dal tema della collaborazione territoriale sia nella ridefinizione degli approcci di politiche sociali e urbane che nell'interpretazione delle pratiche dal basso (capitolo 3). Queste tre dinamiche definiscono, intrecciandosi, il campo in cui si colloca l'azione delle reti oggetto di analisi nella seconda parte e forniscono la cassetta di attrezzi concettuali con cui indagare il tema delle reti territoriali come attori di politiche nei territori urbani marginali.

Nel capitolo 1 è introdotta la realtà socio-territoriale dei contesti oggetto della ricerca. Richiamando il dibattito sul concetto di "esclusione sociale" emerso negli anni Novanta in particolare in Francia, vengono messi in luce i caratteri di una nuova forma di marginalità territoriale legata alla condizione di povertà che si è venuta a determinare con l'indebolimento della funzione integrativa del lavoro. Con il termine *disaffiliazione*, Robert Castel (2004) ha messo in luce una condizione di povertà determinatasi nel processo di ristrutturazione dei sistemi economici su scala globale e la conseguenza di una progressiva *espulsione* (Sassen, 2015) dei segmenti più marginali dalla società. Nelle periferie urbane sembra essersi delineata una "nuova questione sociale" (Secchi, 2010; 2013), che si esprime nell'esistenza di regimi di *cittadinanze differenziali* prodotti dallo scollamento tra le categorie del bisogno assunte dalle politiche e i sistemi di opportunità territoriali. Si producono nuovi profili dell'esclusione, per i quali centrale diventa il concetto di *destitution* (Kessler e Schöpf, 2010; Tosi, 2017) - che hanno significative implicazioni sia in termini di capacità di autorappresentazione delle comunità che in termini sostantivi, producendo situazioni di quotidiano sbarramento allo sviluppo del sé che la condizione di povertà economica contribuisce a rafforzare.

Nel capitolo 2 il concetto di rete è analizzato all'interno di diversi domini del sapere come orizzonte socio-culturale e prospettiva interpretativa che ha modificato il modo di concepire il funzionamento della società. In apertura utilizzo il concetto di rete come orientamento per ricostruire l'evoluzione della riflessione sociologica e l'emersione del filone di studi della *network analysis*, allo scopo di cogliere l'affermarsi di un nuovo apparato concettuale interpretativo del reale. La concezione reticolare ha

ridefinito l'interpretazione dei processi organizzativi e decisionali, portando alla concettualizzazione di modelli che hanno affermato una visione del mondo sociale come governato da incertezza e ambiguità irriducibili, riorientando così le aspettative di efficacia dell'azione. Viene meno l'idea dell'organizzazione come macchina efficiente e strumento razionale per conseguire obiettivi prestabiliti, in favore di una rappresentazione di questa come processo sociale e culturale, basato su dinamiche di circolarità tra il piano della conoscenza e quello dell'esperienza, che ha messo al centro l'importanza della soggettività dell'azione umana nel funzionamento dell'organizzazione. Una prospettiva di cui si è facilmente appropriata l'ideologia neoliberista, dando corpo ad una *nuova antropologia* fondata sulle nozioni di centralità del singolo – intesa come individualismo e autosufficienza – capacità di (auto) attivazione e di scambio, che ha sconvolto nel profondo la dialettica tra individui e collettività. Sebbene infatti la prospettiva del *network* abbia rinnovato profondamente una parte del pensiero sociologico mostrando una nuova *agency* culturale sottesa alle pratiche relazionali (Mische, 2011), con una forte tensione al cambiamento e all'innovazione delle strutture societarie, al contempo fondamento della libera scelta come dinamica di funzionamento ordinario della società e la centralità della nozione di scambio hanno comportato il passaggio da una società prevalentemente concepita come gerarchica verso una società di elementi “unici”, negando la società come collettività politica, rafforzativa della identità individuale e ricompositiva delle singolarità entro un orizzonte di interesse comune e generale. Il terzo capitolo indaga il concetto di rete come cardine delle politiche sociali e urbane in relazione all'introduzione del principio di sussidiarietà, che ha determinato un'istanza di rinnovamento sia nelle politiche sociali che in quelle territoriali, rendendo l'ambito locale centrale nella programmazione e gestione delle politiche (Bifulco e Vitale, 2003) e allargando il panorama degli attori coinvolti. Se le istanze di integrazione, partecipazione e territorializzazione degli interventi hanno costituito un punto di svolta nella caratterizzazione delle politiche pubbliche sociali e urbane, la transizione in senso neoliberista della *governance* del *welfare state* ne ha però indebolito l'orizzonte di innovazione. La territorializzazione delle politiche si è accompagnata a percorsi istituzionali di partecipazione, che hanno prodotto arene “selettive” (Paba, 2002) e processi deliberativi consultivi da un lato – interpretando il tema dell'integrazione come strumentale e procedurale e il legame tra gli attori come scambio –. e dall'altro hanno istituzionalizzato una dinamica di competizione e di delega alle comunità della responsabilità della risoluzione dei problemi in autonomia. Se questo orientamento presenta diversi tratti del governo debole rendendo la conformazione reticolare una questione sempre più tecnica e procedurale che tratta il locale non tanto come leva potenziale di crescita quanto come “governo della separazione” (De Leonardis, 2008), l'intervento integrato sui quartieri marginali ha aperto un'importante riflessione intorno al senso del locale e del quartiere come esito socialmente e politicamente prodotto, che sembra oggi avere ritrovato enfasi in relazione all'azione dal basso di reti di attori che stanno riportando attenzione al tema della prossimità come orizzonte di senso per le politiche.

Nel farsi politica territoriale, il concetto di rete va quindi assunto con cautela, consapevoli del significato ambivalente e del rischio di interpretazioni riduttive e strumentali che ne ignorano la tensione innovativa e al cambiamento.

1. IL MUTAMENTO DELLE FORME DELLA POVERTÀ URBANA E L'ESPERIENZA QUOTIDIANA DELLA MARGINALITÀ

Il tema della povertà, della concentrazione di profili fragili e dei fenomeni di segregazione più o meno accentuata di alcune porzioni di territorio ha ritrovato centralità nel dibattito italiano ed europeo all'interno di diversi campi di studi, con numerose e importanti ricerche che tornano a richiamare l'urgenza di una riflessione (cfr. Oberti e Préteceille, 2017; Secchi, 2013; Tosi, 2017). Di fronte all'aumento della polarizzazione sociale, l'Unione Europea ha riconosciuto la misurazione della povertà come elemento di primaria importanza nel processo di monitoraggio della Strategia Europea di Sviluppo 2020, dotandosi di nuovi e diversi indicatori.¹ In Italia la povertà assume caratteristiche che sono tipiche di un contesto che fin dai tempi della sua unificazione ha presentato forti squilibri tra Nord e Sud - che il processo non concluso di federalismo amministrativo ha ulteriormente aggravato -, ma registra anche una tendenziale concentrazione sulle famiglie con figli e sugli stranieri.² In questo quadro - in linea con i *trend* mondiali ed europei -, le grandi aree urbane registrano un'incidenza maggiore del fenomeno della povertà, mostrando situazioni di segregazione interna, dipendenti in modo particolare dalle dinamiche del mercato immobiliare. La radicale trasformazione del mercato del lavoro e i processi di globalizzazione, uniti alla contrazione e ridefinizione dei sistemi di *welfare* nazionali e locali, hanno prodotto una pluralizzazione degli ambiti di precarietà ed esclusione. I tracciati della marginalità sono molteplici e variabili, poiché sempre più intensamente i fattori di incertezza agiscono sui singoli più che sulle collettività: l'esperienza della povertà è oggi fortemente frammentata e complessa. L'introduzione del concetto di "esclusione sociale" nel dibattito sulla povertà ha posto l'accento sugli effetti di marginalizzazione dei profili fragili in termini di dinamiche socio-spaziali, mettendo a fuoco una "nuova questione urbana" (Secchi, 2010), in relazione alla quale l'indebolimento dei pilastri tradizionali dell'integrazione sociale - famiglia, *welfare* e lavoro - connotano il locale come agente di frammentazione sociale e lo spazio urbano viene meno al suo ruolo di dispositivo di spazializzazione della cittadinanza universale.

Se mai c'è stata una tendenza all'universalismo (...) esiste in prospettiva un rischio importante che l'articolazione territoriale del *welfare* locale alimenti la crescita di sperequazioni e squilibri, fino all'esclusione dall'accesso ai servizi. (...) Ad avanzare è un'idea di "cittadinanza

1 Dalla "strategia di Lisbona" (2000), e poi con il regolamento europeo 1177 (2003), l'Unione Europea si è dotata di un sistema di comparazione della situazione sociale e della diffusione della povertà nei Paesi membri per il monitoraggio degli obiettivi di politica sociale nell'ambito della strategia Europa 2020. Alla fine del 2010 la Commissione ha varato la "Piattaforma europea contro la povertà e l'esclusione sociale" che, dal 2011, attraverso la Convenzione annuale, riunisce i responsabili politici, i principali portatori d'interesse e persone che hanno fatto esperienza della povertà. Nel 2017 la Commissione ha approvato infine il Pilastro europeo dei diritti sociali, identificando come priorità di intervento dei Paesi membri la relazione tra occupazione e povertà. Queste iniziative, unite ad un'azione di stimolo all'adozione di piani nazionali di contrasto alla povertà, hanno sostenuto e favorito il rafforzamento del dibattito sul tema della povertà in Italia. In particolare dal 2013 è attiva la rete "Alleanza contro la povertà in Italia", che riunisce 35 organizzazioni tra realtà associative, rappresentanze dei Comuni e delle Regioni, enti di rappresentanza del terzo settore e sindacati, con l'obiettivo di stimolare politiche pubbliche di contrasto alla povertà, rendendo possibile anche in Italia l'adozione di misure nazionali di contrasto al fenomeno. Dal 2016 è attiva infine l'impresa sociale "Con i Bambini" che ha lo scopo di dare attuazione ai programmi del Fondo per il contrasto della povertà educativa minorile, previsti dal Protocollo d'Intesa stipulato il 29 aprile 2016 tra il Presidente del Consiglio dei Ministri, il Ministro dell'Economia e delle Finanze, il Ministro del Lavoro e delle Politiche Sociali e il Presidente di Acri, l'associazione delle Fondazioni di origine bancaria.

2 Nel 2018 l'Istat ha stimato oltre 1,8 milioni di famiglie in povertà assoluta, la cui incidenza è notevolmente superiore nelle regioni del Mezzogiorno (10% del totale contro 5,8% nelle regioni del nord e 5,3% al centro) e tra i cittadini di origine straniera (30,3% contro il 6,4% degli italiani). Cfr. <https://www.istat.it/it/files/2019/06/La-povert%C3%A0-in-Italia-2018.pdf>

urbana” che si declina sempre più in chiave territoriale, contestualizzata e quindi per forza di cose più discrezionale e diseguale laddove alcune regioni, aree, quartieri urbani sono avvantaggiate nell’accesso ai servizi (e, quindi, ai diritti) e altre invece risultano penalizzate. (Bricocoli e Sabatinelli, 2017:109)

1.1. Povertà urbana: l’irrelevanza della periferia nell’epoca postmoderna

La povertà è riconosciuta come elemento caratteristico della città contemporanea. Il fenomeno della povertà urbana si è manifestato in Europa nel periodo dello sviluppo industriale, ma è nel corso della seconda metà del Novecento che ha acquisito rilevanza globale in relazione all’imponente processo di urbanizzazione che ha interessato i Paesi in via di sviluppo, portando in pochi decenni più della metà della popolazione mondiale a risiedere in aree urbane.

Fino alla Rivoluzione industriale, la condizione di indigenza era considerata una componente ineliminabile della condizione umana, in relazione alla sua diffusione in ampi strati della popolazione. Gli studi sulla povertà nelle città, pur rilevando differenze in termini economici, identificavano gli indigenti principalmente sulla base di un criterio *morale*, distinguendo tra povertà “involontaria” (malati, anziani, vedove, orfani ecc.), a cui era destinata la carità, e povertà “criminale” (vagabondi, mendicanti ecc.), a cui si poneva rimedio con la repressione (Procacci, 1998). La povertà era vista come conseguenza di attributi individuali - condizione o volontà -, l’origine dei quali non era identificata come sociale. La povertà diventa una “questione sociale” e politica con il diffondersi del pensiero liberale nel periodo della Rivoluzione industriale. La necessità del concorso di tutte le componenti della società alla produzione della ricchezza spinge a riconoscere le radici sociali della povertà per costruire un sistema di inclusione dei poveri “nella cinta dei governati” (*ibidem*, p. 10) a servizio del processo di sviluppo economico. Le disuguaglianze non sono più una questione individuale da trattare separatamente dalla società, ma sono sua parte costitutiva. La povertà diviene così un “nuovo oggetto di sapere e di governo” (*ibidem*). Di fronte ad un fenomeno di pauperismo di massa, quelle che erano tradizionalmente le figure sociali della povertà diventano così una categoria collettiva, la cui condizione non è naturale ma è determinata dell’organizzazione della società e verso i quali la società diviene il rimedio, affinché non costituiscano un costo bensì un investimento produttivo.

L’idea della povertà come questione sociale è strettamente legata al processo di inurbamento delle masse dalle campagne e alle relative condizioni del lavoro. Vi è pertanto per oltre due secoli una sostanziale sovrapposizione tra povertà e condizione delle classi urbane lavoratrici che accompagna lo sviluppo della città industriale europea. A differenza dei processi “storici” di impoverimento legati alla condizione rurale o alle figure tradizionali della deprivazione, la povertà urbana si contraddistingue per una relazione diretta con lo spazio, che diventa una variabile di strutturazione del fenomeno stesso. Nel ciclo di espansione fordista si viene a instaurare un rapporto simbiotico tra città ed industria, che conferisce ruolo e identità alla periferia e ai suoi abitanti. La periferia è un aggregato spaziale *specializzato*, legato alla localizzazione della grande impresa entro un sistema basato sul principio della concentrazione e delle economie di scala. Vi corrisponde un modello societario gerarchizzato ma inclusivo, al centro del quale il lavoro e la produzione costituiscono il principale terreno di confronto e negoziazione tra le classi. Se però il rapido processo di industrializzazione, e in particolare il periodo di intensa crescita economica

avvenuto negli anni del secondo dopoguerra, danno l'impressione che l'eliminazione della povertà possa essere un traguardo raggiungibile, lo scenario di frammentazione e complessificazione sociale che si sviluppa nelle società industriali alla fine degli anni Settanta del Novecento in relazione alle trasformazioni dei sistemi produttivi e del mercato del lavoro, ha impatto anche sull'idea di povertà consolidata fino a quel momento. Il passaggio dal fordismo ad un modello economico caratterizzato da diversificazione e flessibilità segna il tramonto del sistema di produzione basato sulla prossimità territoriale. Le città si ricollocano entro uno scenario di economia e flussi globali, che rende non più rilevante la logica della continuità territoriale, ma, al contrario, prende forma un'organizzazione - produttiva, spaziale e sociale - a geometria variabile, caratterizzata da mobilità e mutevolezza nel tempo e nello spazio, di capitali, relazioni e alleanze (Castells, 2004). La transizione al modello economico postfordista determina così una condizione di "irrilevanza" della periferia urbana, dando vita ad un fenomeno di società urbana duale, polarizzata tra gruppi sociali e luoghi che hanno tratto beneficio dalla nuova organizzazione economia immateriale e altri che ne sono rimasti esclusi, resi inservibili al nuovo sistema di produzione e di consumo. In questo nuovo scenario economico, la povertà urbana non è esito di assetti locali diseguali che producono sfruttamento di una forza lavoro comunque insostituibile, ma di processi sovraordinati di riorganizzazione economico-finanziaria che prescindono dalla relazione con il locale. Il processo di de-territorializzazione dell'economia rende le classi più povere non in grado di collocarsi come agenti economici, delegittimandole come componenti produttive della società. La povertà si configura come condizione di "*advanced marginality*" (Wacquant, 2008), in cui forme di marginalizzazione sociale e spaziale sono l'esito di trasformazioni nei settori più avanzati dell'economia globale.

I processi di impoverimento che si abbattano sulle popolazioni rimaste escluse in seguito alla deindustrializzazione delle grandi città riaccendono, in particolare negli Stati Uniti, il dibattito intorno al concetto di *underclass*, già introdotto dai ricercatori della scuola di Chicago a inizio Novecento. Con il termine "*ghetto underclass*", Wilson, rifiutando la diffusa posizione culturalista sul fenomeno della riproduzione della povertà urbana, identifica una condizione di mutuo rafforzamento tra marginalità occupazionale e isolamento territoriale (Wilson, 1987), esito di un processo di impoverimento dei quartieri neri che nel periodo della dismissione industriale erano stati abbandonati dalle classi medie, rimanendo omogenei dal punto di vista socioeconomico. Una tesi ripresa da Wacquant con riferimento ad un processo di polarizzazione sociale delle città americane che conduce alla "formazione di un precariato postindustriale che si va addensando nei quartieri della relegazione delle società avanzate" (Wacquant, 2013:8). Sebbene in Europa il fenomeno della polarizzazione sociale non si sia espresso con la stessa intensità che nel continente americano e la povertà urbana abbia assunto un connotato più marcatamente di classe in relazione anche ad una conformazione della città europea in cui i quartieri poveri si trovano integrati nel tessuto urbano, tuttavia dalla metà degli anni Ottanta si assiste ad una profonda trasformazione sociale dei quartieri operai e popolari che avevano accolto i flussi di lavoratori dalle campagne durante il periodo di *boom* economico. In pochi decenni si verifica un ricambio di popolazione dovuto ai flussi migratori extraeuropei, e le aree periferiche delle metropoli si connotano sempre più come aree di forte disagio sociale. Si delinea una nuova forma di povertà caratterizzata non solo dall'assenza di risorse economiche, ma anche da un forte isolamento spaziale e relazionale, che porta a definire la conformazione della città europea come separata in aree a "diversa velocità" (Donzelot, 2004).

Progressivamente si radica la consapevolezza che la povertà non è un fenomeno residuale, che colpisce individui e famiglie a causa delle proprie caratteristiche o attitudini culturali, bensì un fenomeno *strutturale*, alimentato da specifici meccanismi di esclusione o marginalizzazione di segmenti della popolazione, che hanno sempre di più caratteristiche variabili nei diversi contesti (Benassi e Alberio, 2014). Con la crisi dei sistemi di *welfare*, di fronte alla fine della fase economica espansiva e alle trasformazioni delle forme occupazionali e delle dinamiche sociodemografiche - che indeboliscono la capacità delle famiglie di farsi strumento di sostegno sociale, pilastri dei sistemi di *welfare state* di tipo continentale assicurativo (Esping-Andersen, 1990) -, i processi di impoverimento tendono a connotarsi come forme croniche di esclusione, la cui domanda sociale, pluralizzata e frammentata, si trova largamente insoluta tra la contrazione dell'intervento pubblico e le mancanze dell'intervento privato.

La concentrazione della povertà in alcune porzioni di territorio alimenta il dibattito intorno al concetto di “*neighbourhood effects*”, intendendo con questo termine la correlazione - negativa - tra l'abitare in una determinata area della città e le traiettorie biografiche dei residenti.³ Si riconosce l'impatto delle configurazioni spaziali sulle biografie e sulle possibilità di autodeterminazione dei singoli, mettendo in evidenza fenomeni di stigmatizzazione e segregazione di gruppi sociali entro specifici porzioni di territorio. Il quartiere è al centro di una riflessione sulle trasformazioni dell'ambito locale (Borlini e Memo, 2008) come catalizzatore di processi di indebolimento delle traiettorie individuali, che sono molteplici, multidimensionali e multiscalarari.

1.2. Esclusione sociale: la individualizzazione della disuguaglianza nella società globale

I caratteri emergenti della marginalità che si delineano con la crisi dello stato sociale conducono allo sviluppo negli anni Novanta⁴, in particolare in Francia, di un dibattito che indaga i processi di impoverimento urbano non solo in termini di deprivazione materiale ma come *disaffiliazione* (Castel, 2004; 2007) dalla società, ovvero una situazione in cui le differenze sociali - in termini di reddito principalmente - definiscono l'assenza di un legame di interdipendenza tra categorie differenti e pertanto una condizione di assenza di protezione sociale dai rischi dell'esistenza per alcuni soggetti. Il discorso sulla povertà nel contesto francese si è legato tradizionalmente alla riflessione sui perimetri della cittadinanza (Procacci, 1998), identificando le contrapposizioni sociali non secondo un'accezione di tipo economico o giuridico - prevalente nel contesto anglosassone - ma come problema di appartenenza al corpo sociale. Questa riflessione conduce, alle soglie degli anni Novanta, ad un significativo spostamento terminologico dal concetto di povertà a quello di “esclusione sociale”. Sebbene i due concetti siano spesso utilizzati in modo intercambiabile, lo spostamento semantico è significativo sia dal punto di vista dell'analisi dei fattori di impoverimento sia per il discorso di politiche urbane che ha generato.

3 Ellen e Turner, ad esempio, in una rassegna dei contributi sulle dinamiche di impoverimento alla scala del quartiere, identificano sei meccanismi attraverso i quali questo può influenzare la vita dei suoi abitanti: la qualità dei servizi locali; il processo di socializzazione attraverso i modelli di ruolo adulti; l'influenza dei pari; le reti sociali; l'esposizione alla violenza e alla criminalità; l'isolamento geografico (Ellen e Turner, 1997).

4 Un dibattito che ha trovato ampio spazio in ambito europeo a partire dalla Carta comunitaria dei diritti sociali fondamentali dei lavoratori (1989), che ha introdotto il concetto di esclusione come una priorità di ricerca per gli Stati membri in sostituzione del concetto di povertà a fronte di una rinnovata consapevolezza delle mutate condizioni di occupazione.

Dal punto di vista analitico, il passaggio al concetto di esclusione sociale ha segnato lo spostamento da una visione statica della povertà ad una dinamica. Affrancando l'analisi della povertà dal monopolio della lettura economicista - che la interpreta come mancanza di risorse materiali per il sostentamento -, si è passati ad una concezione multidimensionale del fenomeno, sia in termini di fattori scatenanti che di esiti sugli individui e sulle comunità. Questo ha portato a concepire la povertà come un *processo* (Allen *et al.*, 1998; Vranken, 2001), richiamando l'attenzione anche su dinamiche di tipo relazionale. In secondo luogo, con il termine "esclusione sociale" si è denominato un cambiamento cruciale della postmodernità legato alle trasformazioni del mondo del lavoro, che ha portato i sistemi di protezione sociale ad essere sempre meno in grado di rispondere alle nuove forme di precarietà economica. L'esclusione sociale si riferisce a una condizione di precarietà strutturale emersa come conseguenza della riorganizzazione del mercato del lavoro che ha segnato la crisi del sistema salariale come ambito di protezione e integrazione sociale, entrando in tensione con un *welfare* concepito come assicurativo solo rispetto alle inabilità al lavoro e non preparato a fronteggiare dinamiche di frammentazione dell'impiego o di espulsione di parti di forza lavoro potenzialmente attiva. In un articolo del 1991 Alain Touraine segnala il passaggio da una società di tipo piramidale-gerarchico ad una *reticolare*:

Stiamo vivendo la transizione da una società verticale, che avevamo l'abitudine di chiamare società di classe con le persone in alto e le persone in basso, a una società orizzontale in cui l'importante è sapere se siamo al centro o alla periferia. In precedenza le persone poste in basso erano profondamente convinte di poter rovesciare la società in nome di un altro modello (...). Se ieri si proponeva un'altra società chiamata anarchica, socialista o comunista, la questione oggi non è più essere "*up or down*" ma "*in or out*": coloro che non sono *in* lo vogliono essere, altrimenti sono in un vuoto sociale. Non esiste più un modello alternativo, che sovverte tutto.⁵ (Touraine, 1991:8)

35

In un sistema di società piramidale, le masse sopportavano il peso delle élites grazie ad una proiezione di miglioramento della propria condizione sociale, delineata da un orizzonte praticabile di ascesa sociale attraverso la collocazione lavorativa. La società reticolare, venutasi a creare con lo smantellamento dell'economia fordista, è organizzata secondo una partizione orizzontale dentro/fuori - tra centro e periferia del sistema -, determinando una condizione in cui le differenze sociali corrispondono alla presenza o alla mancanza di legame: coloro che sono inclusi si ritrovano al centro del sistema e coloro che ne sono parzialmente o totalmente esclusi sono posti alla periferia. Secondo l'autore questo modello di società corrisponde all'idea liberale di società aperta, nella quale, però, colui che non è in relazione non può essere integrabile.

È più difficile entrare in una società liberale che in una società altamente gerarchica; ricordiamoci la società del diciannovesimo secolo: non c'è mai stato un chiaro confine tra classi lavoratrici e classi pericolose (...), mentre oggi ci si trova molto chiaramente *in* o *out*; perché se avete uno svantaggio (disoccupazione, mancanza di denaro, mancanza di istruzione o mancanza di relazioni, le tre cose di base) probabilmente avete altri svantaggi, e siccome il gruppo procede sempre più veloce, vi sarà difficile recuperarlo. Non dico che ci sono più persone povere, più persone lasciate indietro, perché è falso, ma dico che la frattura tra l'interno e l'esterno diventa sempre più profonda: è un abisso che è sempre più difficile colmare. La società liberale porta il ghetto in sé. La società di classe implica in sé un conflitto e una disuguaglianza, ma non il ghetto. Noi eravamo una società di discriminazione, diventeremo una società di segregazione.⁶ (*Ibidem*, p.12)

⁵ Traduzione dell'autrice.

⁶ Traduzione dell'autrice.

Nella lettura di Touraine la relazione tra i poli della società non assume più la forma di un “faccia a faccia”, bensì di un “fianco a fianco”, che determina la mancanza di legami e quindi di integrazione di alcuni. Emerge una nuova questione sociale caratterizzata dalla differenziazione e moltiplicazione delle categorie di rischio, che non corrispondono più al percorso biografico tipo della società industriale. Le nuove figure in difficoltà mostrano una pluralità di esperienze di vita che le categorie e gli strumenti tradizionali del controllo sociale non riescono a leggere ed afferrare nella loro complessità e varietà. Il determinante non è più tanto il salario, che perde la sua capacità integrativa sotto la spinta della flessibilizzazione, quanto la disponibilità di una varietà di risorse, prevalentemente relazionali, che permettono l'assorbimento degli elementi di tensione provocati da instabilità lavorativa, disgregazione dei legami e dei supporti familiari, divenuti ormai caratteri della quotidianità (Negri, 2006). Il fenomeno della povertà si delinea allora come un *percorso di impoverimento* che, a differenza della povertà tradizionalmente intesa, riguarda potenzialmente ceti ed individui diversi.

Robert Castel colloca la condizione di esclusione a cavallo tra la rottura delle forme di socialità connesse al lavoro e le trasformazioni dei modelli familiari che hanno determinato un indebolimento delle forme di sostegno e più in generale delle relazioni sociali. L'autore propone una lettura della società come un *continuum* di situazioni determinate dal processo di precarizzazione della continuità salariale, identificando tre “aree” di spazio sociale: *integrazione*, che corrisponde ad una piena sicurezza lavorativa e reddituale; *vulnerabilità*⁷, che corrisponde ad una condizione di precarietà lavorativa e fragilità relazionale; *disaffiliazione* (*désaffiliation*), che corrisponde alla condizione di disoccupazione e isolamento sociale (Castel, 2004; 2007). Venendo meno la funzione integratrice del lavoro, i termini dell'integrazione sociale si fanno più instabili e plurali. La condizione di esclusione corrisponde ad un “esito estremo della povertà” (Tosi, 2000; 2017), che è la rottura del legame sociale fondamento della società e della cittadinanza democratica. Castel, come altri autori che hanno indagato la condizione di precarizzazione dell'orizzonte sociale postmoderno, sottolinea una condizione di frammentazione sociale diffusa che interessa frange sempre più numerose e meno protette della popolazione, minacciando la coesione della società. Le disuguaglianze, pur non essendo sparite, non sembrano allora essere più uno strumento di lettura efficace per la società, caratterizzata da processi di rottura e crisi identitarie.

La povertà nelle città europee, quindi, pur rimanendo una questione di appartenenza a gruppi sociali svantaggiati, diventa l'esito di traiettorie individuali di esclusione sociale caratterizzate da molteplici aree di deprivazione (lavoro, salute, casa, famiglia, relazioni sociali, ecc.). In altri termini, la povertà diventa una condizione sempre più complessa e individuale, quindi difficilmente condivisibile con altri, il cui esito finale è l'isolamento dal resto della società. (Benassi e Alberio, 2014:171)

La prospettiva dell'esclusione sociale emerge anche in relazione ad un crescente interesse per le dinamiche di tipo socio-spaziale. La concentrazione di povertà in alcune aree della città è concepita anch'essa come fenomeno complesso che produce un processo di frammentazione e

7 Il dibattito sul concetto di “vulnerabilità” ha costituito un punto di svolta nell'analisi dei processi di impoverimento nella postmodernità. A partire dalla definizione di “società del rischio” che molti autori hanno ripreso da Luhmann (*Sociologia del rischio*, 1996) e da Beck (2000) si è sviluppata una importante riflessione intorno alla condizione di incertezza strutturale prodotta dal progressivo smantellamento dei dispositivi di inclusione sociale - lavoro, famiglia e sistema di *welfare* - diventati oggi i principali ambiti di instabilità sociale. Con il termine “vulnerabilità sociale” si è radicata nel dibattito sociologico ed economico la consapevolezza di una convivenza con un fattore di incertezza considerato naturale e dunque inevitabile, che intreccia fattori economici con fattori relazionali e individuali. La scarsa disponibilità di risorse economiche e relazionali porta alla riduzione delle capacità di scelta e di realizzazione individuali, nonché una scarsa integrazione all'interno delle reti sociali e dunque l'incapacità di affrontare i rischi e imprevisti (Ranci, 2002). In questo senso la dinamica della vulnerabilità risulta un'esperienza diffusa e multidimensionale che ha scardinato, secondo alcuni, le tradizionali divisioni di classe.

separazione in zone diventate ormai autonome (Donzelot, 2004). Le parti di città che hanno subito la deterritorializzazione dei processi economici convivono senza alcuna relazione con il resto della città. Le periferie “da luogo di sperimentazione di un nuovo essere città (...) sono divenute progressivamente luogo di relegazione per soggetti in declino sociale, contenitori di precarietà e disoccupazione” (Paone, 2010:159), abitati da soggetti precedentemente inseriti nella società come lavoratori e consumatori che si trovano colpiti da fenomeni di *espulsione* massiccia (Sassen, 2015). I processi di marginalizzazione e precarizzazione che si registrano in tutta Europa mettono in luce una condizione di crisi della città come dispositivo di integrazione sociale e luogo di relazioni democratiche. Sebbene nel caso delle periferie europee non sia appropriato parlare di ghetti o di città duale - come invece ha fatto un'ampia letteratura sulle città americane e del *Global South* -, dalla fine degli anni Ottanta si registrano anche in Europa processi di “dequalificazione” (Paugam, 2012) spaziale degli ex territori operai, oggi centri della nuova immigrazione extraeuropea, come ambiti non rilevanti e non funzionali al modello economico dominante, in cui una popolazione “sovranumeraria” (Castel, 2004) si trova confinata “*entre soi*” (Donzelot, 2004), inibita nella possibilità di migliorare la propria condizione. La città a “tre velocità” (*ibidem*) separa gli individui e ne frammenta l'esperienza urbana tra legami elettivi e selettivi delle popolazioni più ricche e prossimità senza unità tra coloro che sono costretti in alcune aree per l'impossibilità di accedere agli alloggi in altre parti della città. La frammentazione della società postindustriale conduce così anche ad un rischio di indebolimento della coesione interna alle aree segregate: alla povertà economica si somma allora una condizione di marginalità sociale determinata dalla perdita di rilevanza di un discorso e di un'identità di classe tra i poveri. La popolazione esclusa è sempre più lontana dal centro e diversificata al suo interno. Frammentata economicamente, culturalmente e spazialmente, la città dell'esclusione sociale è quindi la città che “non fa società” (Donzelot *et al.*, 2003), con la conseguenza di ridurre la visibilità politica e quindi la capacità di rivendicazione delle classi subalterne. Le periferie urbane si trovano così a non essere più incluse nel progetto della società postmoderna (Petrillo, 2013) e perdono di significato, portando alla “creazione di sacche di povertà e di alterità radicale” (Petrillo 2006:44).

1.3. Movimento, cittadinanze e differenze: i temi emergenti dell'esclusione socio-territoriale

La prospettiva dell'esclusione sociale ha messo in luce l'emergere di un nuovo “regime di marginalità” urbana “che non è residuale, ciclica o transitoria ma profondamente radicata nella struttura del capitalismo finanziario” (Wacquant, 2013:14), in cui la frammentazione del lavoro salariato ha prodotto forme di “disoccupazione endemica e precarietà rampante” (*ibidem*), che si abbattano con forza sugli strati più bassi della popolazione urbana, producendo forme di esclusione cronicizzate e di lungo periodo. Tuttavia, come rilevato da molti autori, la città europea, per quanto significativa sia stata l'ondata migratoria che ha investito le periferie, non ha prodotto dei ghetti, bensì dei territori in cui il processo di impoverimento ha interessato prevalentemente le popolazioni straniere senza per questo dare origine né alla formazione di comunità etniche né a politiche discriminatorie su questa base⁸. Tuttavia la condizione migratoria appare strettamente legata a nuovi temi che stanno caratterizzando il quadro della questione sociale nei territori della concentrazione della povertà (Allen *et al.*, 1998).

⁸ Come invece è stato rilevato nel caso di politiche esplicitamente segregative quali i campi rom e le strutture di “accoglienza” per migranti.

Come ha notato infatti Bernardo Secchi, “sotto la pressione dei nuovi flussi migratori la tradizione dell’umanistica europea ha cominciato a vacillare” (Secchi, 2013:64). Lo smantellamento dei sistemi di *welfare state* ha prodotto uno scollamento sistematico tra *target* delle politiche e base sociale, producendo un regime di “selettività delle politiche che fa uso dell’intero sistema di categorizzazioni che guidano le gerarchie della cittadinanza sociale e rielabora l’insieme dei criteri su cui basare la selezione integrando criteri tradizionali di merito e pericolosità con nuovi criteri che fanno riferimento alla integrabilità delle popolazioni marginali” (Tosi, 2017:78), con l’esito che alcune popolazioni particolarmente vulnerabili, quali ad esempio rom, senza fissa dimora e immigrati non costituiscano un riferimento reale delle politiche sociali pubbliche.

Movimento come condizione difettiva

La condizione migratoria e di abitare multilocale o translocale - che è esperienza di vita sempre più comune alle popolazioni urbane (Pezzoni, 2013; Tarrius, 1992) - costituisce una condizione che non trova riconoscimento nei criteri di selezione delle politiche che garantiscono a livello locale protezione e sostegno sociale a individui e famiglie. Con lo sviluppo delle tecnologie di comunicazione e trasporto anche i caratteri delle migrazioni sono mutati (Castles e Miller, 2008), permettendo alle comunità migranti di rimanere connesse a reti sociali, culturali ed economiche che scavalcano i confini degli stati nazionali, e di alimentare la persistenza di reti di relazione e interazione translocali (Tarrius, 1993), a tal punto che la dimensione territoriale della prossimità potrebbe non costituire, per alcuni, un riferimento a cui tendere. Una condizione di pluri-appartenenza e multilocalità che produce codici di pensiero e azione molteplici e mutevoli che ridefiniscono lo spazio e il senso dell’abitare quotidiano. Sebbene il movimento sia oggi riconosciuto come condizione esistenziale della contemporaneità (Pezzoni, 2013), diversi autori hanno messo in luce come esso costituisca, allo stesso tempo, uno dei principali fattori di esclusione (Allen, 1998), poiché la condizione di translocale non gode, nella società occidentale, di riconoscimento né giuridico né sociale. Nonostante infatti le città europee si stiano confrontando da decenni con una crescente diversità e con una diffusa instabilità e transitorietà delle popolazioni residenti, esito di una maggiore capacità di spostamento delle persone nello spazio che la crisi economica e le trasformazioni del mercato del lavoro hanno reso strategia di sopravvivenza indispensabile, la stanzialità rimane un’idea costituente della cultura europea sviluppatasi intorno alla centralità dello stato nazione. La condizione di migrante si accompagna allora ad una percezione negativa di “*cultural other*” (Balbo, 2015), socialmente marginale in quanto eccezione alla regola della sedentarietà all’interno dei confini nazionali che danno forma alla cittadinanza. Una “condizione difettiva, negativa e non voluta” (Crosta, 2007), poiché allontana l’individuo dalla comunità di origine, caratterizzata dalla stanzialità e dalla comune appartenenza, fattori alla base dello sviluppo e del riconoscimento formale di una cittadinanza sostanziale. La comunità locale è assunta “come un dato, la cui stanzialità, nelle procedure della democrazia rappresentativa come pure nelle aspirazioni della democrazia partecipativa, definisce il pubblico legittimato a partecipare alle decisioni - con modalità rappresentative o dirette - di quelli che sono lì” (Laino, 2012). Una condizione di prevalenza “del tempo sullo spazio” (Tarrius, 1993) che alimenta una concezione di - e quindi il riferimento a - una comunità territoriale intesa come un unico corpo sociale stabile, riconosciuto e riconoscibile. Il perdurare di un riferimento più o meno implicito a una comunità radicata, statica e culturalmente omogenea è evidente non solo nelle retoriche politiche e nei discorsi pubblici, ma soprattutto nelle partizioni della società messe in opera dalle politiche. Nei territori dove la contrazione delle protezioni

sociali e la cronica precarietà di accesso alle risorse rendono particolarmente problematica la relazione tra nativi e nuovi abitanti si generano così rivendicazioni di legittimità che frammentano le relazioni di prossimità, con effetti di inasprimento della competizione e di distanziamento tra le figure della povertà, che non riescono a ricondurre la propria esperienza di marginalità ad una condizione comune.

La fragilità del rapporto tra individuo, spazio locale di prossimità e rete sociale di riferimento si esprime da un lato in un “programma” di esclusione dello sradicato dal progetto locale, a cui corrisponde - per reazione intenzionale o eventuale - una difficoltà di attivazione del soggetto agente sul territorio entro processi politici e di cittadinanza attiva. In un panorama storico, economico e politico in cui le progettualità e l'investimento nel luogo di vita sono differenziate e instabili, il locale - tradizionale ambito territoriale di riferimento della città europea e del progetto di inclusione sociale delle masse (Nadler, 2011), che ha trovato nuovo slancio nell'orientamento localistico dell'Unione Europea al contrasto alla povertà (Allen *et al.*, 1998) - si trova oggi in difficoltà nell'assolvere il ruolo di contenitore di un comune progetto di radicamento sul territorio, pur continuando ad essere riconosciuto come rilevante per l'esperienza di incontro e negoziazione con la diversità (Amin, 2002). Nei territori della concentrazione della povertà, la condizione di *unrootedness* (Pezzoni, 2013) diviene per le popolazioni migranti marginali uno stato che indebolisce le capacità di accesso alla cittadinanza sostanziale.

A fronte dell'irrigidimento delle politiche migratorie e dell'indebolimento dei dispositivi di inserimento e inclusione sociale nella società, l'informalità delle pratiche di vita e di quotidiano accesso alla città - lavoro, abitare, cura, socialità - diviene condizione ineludibile per gli individui e gruppi più deboli, tra cui in particolare le popolazioni migranti. Individui spinti ai margini della società e delle politiche che accrescono i ranghi di un'“umanità inutile” (Bauman, 2007) che fatica sempre di più a trovare un ruolo, seppur subalterno, nella divisione della società (Sassen, 2015). Si viene così a creare un'opposizione tra territori connessi a circuiti globali, nei quali il movimento è fattore di competitività, e territori per i quali questo è elemento di crisi, giustificando la necessità di un intervento di orientamento assistenziale o securitario volto alla ricostruzione della coesione interna alle aree deprivate (Alietti, 2013), riproponendo una identificazione moralistica della povertà che riprende le distinzioni tra poveri meritevoli e pericolosi (Procacci, 1998).

Cittadinanze differenziali

Di fronte alla crescente instabilità e insicurezza sociale prodotta dalle trasformazioni del mercato del lavoro su scala globale, la nozione di esclusione sociale ha messo in luce da un lato la non pertinenza di un discorso “di classe” per descrivere una situazione di diffusa precarietà, dall'altro la necessità di una riflessione sugli assunti della cittadinanza alla base dei *regimi di welfare state* (Esping-Andersen, 1990) nei diversi Paesi dell'Unione. Allen (1998) segnala che il dibattito intorno alla definizione di cittadinanza ha portato da un lato a identificare il problematico fondamento comunitario dei sistemi di protezione sociale europei, in cui la nazionalità è assunta a principale criterio di inclusione, e dall'altro a interrogare criticamente, attraverso la contrapposizione tra cittadinanza attiva e passiva, il legame con la posizione occupazionale come fonte di accesso al sistema dei diritti sociali nel più ampio scenario di influenza del neoliberismo.

La prima questione rimanda al tema già discusso della concezione difettiva della condizione di migrante. Il secondo tema richiama invece la capacità dei sistemi di protezione sociale di farsi sensibili

alle istanze emergenti del contemporaneo. In un quadro di contrazione della spesa sociale e crescente variabilità dei percorsi di vita e di impoverimento, i criteri di accesso ai beni e opportunità sociali si pongono come dispositivi di differenziazione dei percorsi di inclusione sociale, rendendo attuale anche nel contesto europeo il concetto di “cittadinanza differenziale”. Guardando ad esempio ai requisiti di accesso alle politiche sociali e abitative, Antonio Tosi (2017) ha rilevato come alcune categorie siano fatte oggetto sempre più spesso di trattamenti “speciali”, che ponendo l’accento sul tema delle differenze veicolano un orientamento discriminatorio in seno alle politiche pubbliche, che il processo di esternalizzazione dei servizi pubblici al privato ha contribuito a rafforzare (De Leonardis, 2002). Con il concetto di *destitution*⁹ (Keßler e Schöpf, 2010) si delineano i contorni di una nuova marginalità prodotta attraverso un trattamento residuale - o il mancato trattamento - delle cause strutturali della marginalità contemporanea, che con l’intensificarsi delle migrazioni internazionali sono sempre più frequentemente connesse allo *status* giuridico degli individui. Il discorso intorno al concetto di cittadinanza differenziale mette però in evidenza anche fenomeni di discriminazione presenti in seno alla cittadinanza formale e legati alla coincidenza tra *status* giuridico e benefici sostanziali che ne derivano. Nell’impossibilità di determinare un ambito e degli *standard* di trattamento più sensibili alle differenze nella congiuntura di restringimento del *welfare* pubblico, la condizione di esclusione viene a connotarsi come una incapacità di reperimento delle risorse, di accesso alle opportunità e di affrontare situazioni di crisi indipendentemente dalla propria collocazione nel sistema dei diritti civili, sociali e di cittadinanza e pertanto come esito indiretto di un malfunzionamento del sistema di protezione sociale. Il principio dell’*attivazione* dei beneficiari, introdotto come soluzione agli effetti di dipendenza e assistenzialismo del *welfare state* in una prospettiva di *empowerment* e capacitazione - di cui si discuterà successivamente in relazione al processo di “reticolarizzazione” del *welfare* -, rischia, quando subordinato ad una concezione del cittadino come “cliente” (Gui, 2003) di beni e servizi sociali, di essere efficace solo per i segmenti più alti della domanda, rendendo i profili più marginali destinatari di interventi di minore qualità sociale, che esprimono un obiettivo assistenziale - quando non punitivo - che non è risolutivo delle situazioni di marginalità. La condizione di marginalità sociale si trova così a sovrapporsi ad una condizione di marginalità dai sistemi di politiche e quindi dalle opportunità di riorientamento delle carriere biografiche. Nella prospettiva delle cittadinanze differenziali, gli ambiti di concentrazione della marginalità si connotano allora come l’esito spaziale di processi di differenziazione e discriminazione interni alla società, che avvengono tanto in maniera diretta, attraverso la categorizzazione operata dai sistemi di politiche pubbliche, che *indiretta*, attraverso, ad esempio, politiche scolastiche, mercato dell’abitazione, interventi urbani (Oberti e Préteceille, 2017), che determinano processi di evitamento da parte delle classi più abbienti e di intrappolamento di quelle più marginali.

La condizione di perifericità degli individui si misura oggi anche attraverso la quantità e qualità delle connessioni che vengono stabilite a partire da un punto fisso nello spazio, attraverso la capacità o incapacità di rappresentare un nodo di trasmissione di idee, capitali, relazioni, emozioni. Là dove per contro le persone divengono terminali di flussi bloccandone la circolazione si provoca l’esclusione da qualsiasi circuito. (Torri, 2009:12)

⁹ Con riferimento alla condizione dei richiedenti asilo in Europa, Keßler e Schöpf definiscono la condizione di “*destitution*” come: “Una situazione di mancanza di mezzi per soddisfare bisogni di base come alloggio, cibo, salute o istruzione a seguito della politica di uno Stato che esclude alcuni migranti dal godimento dei diritti di base e dall’assistenza ufficiale o limita fortemente il loro accesso a tale assistenza e, allo stesso tempo, li priva di qualsiasi opportunità effettiva per migliorare quella situazione, con conseguente negazione continua della dignità della persona. (Keßler e Schöpf, 2010:6).

I territori dell'esclusione si connotano pertanto come ambiti in cui i percorsi quotidiani di inclusione sociale e realizzazione personale si trovano interrotti da una molteplicità di fattori che indeboliscono la capacità di scelta degli individui, che sono sia legati alla condizione di precarietà economica e *working poor* delle classi marginali (condizione lavorativa intermittente o non tutelata, sottoccupazione o maloccupazione, carichi familiari), a cui si affiancano e si combinano in modo differente problemi di *status* giuridico (ad esempio mancanza di documenti o di residenza) e una molteplicità di caratteristiche che inibiscono l'accesso autonomo alle opportunità, che possono essere di ordine individuale (età, problemi di salute, *handicap*, dipendenze), oppure legate al profilo professionale (titolo di studio, qualifica professionale, *drop out* scolastico, qualifiche non riconosciute), ai percorsi biografici (disponibilità di reti sociali e legami familiari, capitale economico, vincoli culturali o religiosi, trascorsi personali problematici). Come ricorda Petrillo, le disuguaglianze in termini *orizzontali* fanno riferimento ad una varietà di tipologie: “e allora disuguaglianza sì di redditi, di condizioni abitative, ma anche e soprattutto disuguaglianza di chances, di possibilità di riuscita scolastica e lavorativa, di emancipazione e mobilità sociale e spaziale” (Petrillo, 2018:31). Caratteristiche che diventano potenziali variabili di marginalizzazione e che trovano nella concentrazione spaziale una nuova chiave analitica e interpretativa del tema della coesione sociale (Ranci, 2005).

Di fronte alla pluralizzazione delle traiettorie della marginalità, la periferia, che assume così una sua connotazione specifica di soggetto plurale, si connota, in forme sempre più differenziate, come “spazio dell'incapacitazione” (Cottino, 2008), in cui le carriere biografiche dei singoli incontrano cioè un sistematico e quotidiano impedimento all'autodeterminazione e all'uscita dalla condizione di marginalità che si determina nell'accesso delle classi più basse ad un sistema di diritti differenziato, che non tiene conto cioè della necessità di un “supplemento di socialità” (Tosi, 2017) necessario per l'uscita dalla marginalità. Ad una condizione di deprivazione materiale si associa una condizione di discriminazione, che diviene *corrosiva* (Nussbaum, 2012) delle capacità e delle libertà degli individui, determinando un “sistematico *disempowerment*” (Friedmann, 1992) delle popolazioni più povere attraverso il mantenimento di un regime spaziale della separazione che rende la periferia il territorio dell'esclusione economica - ovvero luogo di concentrazione delle molteplici forme di espulsione dal mercato del lavoro (Sassen, 2015) - e politica.

Sebbene quindi la periferia europea non si sia storicamente caratterizzata come un ghetto, cioè un ambito di esclusione quale esito diretto di una politica, la frammentazione dell'identità di classe e la pluralizzazione delle forme dell'abitare marginale - che nel contesto italiano si unisce a una forte residualità delle politiche abitative sociali (Cognetti e Padovani, 2018) - connota sempre di più i territori della marginalità come un “altrove”. In questi luoghi la città rinuncia ad essere il luogo della ricomposizione delle disuguaglianze attraverso una comune dotazione spaziale (Mazza, 2015; Officina Welfare Space, 2012), ma diviene il terreno di una cittadinanza conflittuale e contesa, che non di rado viene messa al bando attraverso l'identificazione di categorie stigmatizzate per il proprio stile di vita (*homeless*, occupanti senza titolo, rom) e per i quali la tutela dei diritti civili non vale¹⁰ (Morlicchio, 2016), ricalcando la distinzione tra poveri meritevoli e “devianti”, che produce un discorso moralizzante delle nuove povertà (mendicanti, occupanti senza titolo, rom ecc.) basato sull'antitesi sicurezza/insicurezza e decoro/degrado.

10 In questa direzione vanno, ad esempio, i recenti provvedimenti di legge che hanno introdotto ed esteso il Daspo urbano.

1.4. Accesso, riconoscimento, informalità: i caratteri dei territori a rappresentanza debole

Il concetto di esclusione sociale mette dunque in luce un effetto di de-socializzazione dei soggetti e delle popolazioni marginali, che corrisponde ad una perdita di rilevanza della povertà come problema e discorso collettivo, come cioè “questione sociale”. Giovanna Procacci ha sottolineato a questo proposito come il discorso sull’esclusione sociale, pur avendo reso l’analisi della povertà più sofisticata, ha al contempo trasformato “un processo in uno stato” (Procacci, 1998), finendo per veicolare un discorso che separa - secondo la logica “*in or out*” evidenziata da Touraine - un’area deficitaria rispetto al resto della società normalmente integrata (*ibidem*). Se tra gli anni Sessanta e Settanta il conflitto sociale ha assunto a livello globale la forma dei grandi movimenti internazionali di affermazione di diritti di parola, di differenze e di *welfare* (Douglas e Friedmann, 1998), i fenomeni crescenti di precarizzazione e frammentazione hanno sfumato - se non del tutto eliminato - la dimensione di classe delle popolazioni marginali, indebolendone la capacità rivendicativa e di autorappresentazione, che è alla base del riconoscimento della marginalità come questione sociale. Al contempo i processi di frammentazione dell’esperienza sociale e urbana hanno reso i territori della concentrazione della povertà *multiformi* (Petrillo, 2018). Le periferie urbane sono oggi parti di città in cui le nuove forme di povertà e di disagio si incrociano e coesistono con le figure tradizionali della deprivazione, rendendo il trattamento spaziale della marginalità questione complessa necessariamente sempre meno settoriale. Le forme tradizionali della periferia operaia si accostano ad altri processi di dequalificazione sociale e spaziale che hanno messo in luce un processo di pluralizzazione del periferico e del marginale. Di fronte a questa condizione di multidimensionalità e multiscalarità delle cause della disuguaglianza, che arriva a implicare dinamiche di interiorizzazione della condizione di marginalità, tre temi risultano ricorrenti come caratteri per leggere la periferia “nuova” (*ibidem*) e il processo di *de-socializzazione* delle popolazioni marginali: un mancato accesso alle opportunità di integrazione sociale, che richiama il tema della distribuzione ineguale delle dotazioni urbane e l’isolamento spaziale della periferia urbana; un mancato riconoscimento di forme e identità plurali, che rafforza il processo di esclusione sociale attraverso una leva culturale; un confinamento forzato entro un regime di informalità che sembra oggi essere un carattere emergente anche della città europea.

L’intensificazione dei fenomeni di polarizzazione sociale e di segregazione delle aree marginali nelle città europee ha riportato all’attenzione una domanda di redistribuzione del “capitale spaziale” (Soja, 2010) tra le diverse aree della città. Tuttavia se la letteratura sulla periferia urbana ha letto, in Italia in particolare, il depauperamento dei caratteri di urbanità delle periferie europee in una prospettiva “spazialista” (Fregolent, 2008; Grana, 2009; LaboratorioCittàPubblica, 2009), ovvero attenta a considerare le dotazioni di servizi pubblici e infrastrutture per la vita collettiva e quotidiana in termini di quantità e qualità spaziale, più di recente il tema della redistribuzione di dotazioni urbane è stato richiamato anche in termini di un *accesso* differenziato alle opportunità di inclusione sociale. Le indagini sui processi di segregazione scolastica (Pacchi e Ranci, 2017), di marginalizzazione del settore abitativo pubblico (Cognetti e Padovani, 2018), di indebolimento del tessuto economico nelle aree marginali hanno messo in luce con più forza che l’esperienza della marginalità assume i caratteri di un quotidiano impedimento alla partecipazione alla vita sociale, culturale, professionale e politica della città. Un processo di marginalizzazione che si produce nella convergenza tra l’assenza di un governo dell’autonomia di scelta dei singoli e una rappresentazione stigmatizzante di alcuni luoghi, che conduce a fenomeni di

evitamento delle periferie e separazione nell'accesso ai servizi, agli spazi e alle dotazioni per la vita. Si negano nei territori marginali quelle *micropolitiche dell'incontro quotidiano* (Amin, 2002) che alimentano il capitale sociale dei singoli e delle comunità in una prospettiva interculturale. Una perdurante squalifica delle periferie ha reso questi luoghi, nonostante gli interventi di riqualificazione (Donzelot *et al.*, 2003; Oberti e Préteceille, 2017), non attrattivi e non attraversati dalle classi medie, luoghi in cui rimane confinata una popolazione "sovrannumeraria" senza alternative.

Ad un problema di redistribuzione di risorse e capitale spaziale si associa però anche quello del *riconoscimento* (Fraser, 1998), che la questione migratoria ha posto come sempre più urgente. I territori della marginalità sono oggi caratterizzati, oltre che da una varietà di situazioni giuridiche incerte e difettive, che ostacolano l'accesso dei singoli alle dotazioni di base per la vita - casa, sanità, istruzione, lavoro -, anche da un mancato riconoscimento culturale delle nuove forme di abitare la città, che delineano un orizzonte di "urbano plurale" (Perrone, 2010) contro il quale le prefigurazioni tradizionali del rapporto spazio/società - veicolate attraverso discorsi securitari e sbarramenti all'accesso alle dotazioni della cittadinanza sociale - si oppongono ostinatamente. La condizione di mancato riconoscimento delle istanze culturali emergenti nei territori della periferia si pone allora come problema "di giustizia" (Honneth, 2002), in quanto nega ad alcuni individui e gruppi la partecipazione alla società come conseguenza della loro mancata partecipazione al processo di istituzionalizzazione dei modelli di valore culturale vigenti, con il risultato di una denigrazione delle loro caratteristiche distintive. Il problema del riconoscimento attiene infatti a quelle forme di esistenza stigmatizzate come non conformi e sanzionate direttamente all'interno delle stesse comunità marginali, facendo leva su un senso di insicurezza diffuso e sulla disgregazione della coscienza di classe, che sviluppano sentimenti di diffidenza reciproca e mettono in atto forme di controllo delle esistenze devianti da parte di coloro che si vogliono controllare¹¹ (Petrillo, 2018:54-55).

Le condizioni di mancato accesso e di mancato riconoscimento esercitano dunque una doppia spinta escludente sulle popolazioni marginali, che si esprime nella pervasività di sistemi di vita informali, che caratterizzano sempre di più la condizione di povertà e gli spazi della periferia urbana. A fronte dell'irrigidimento delle politiche migratorie e dell'indebolimento dei dispositivi di inserimento e inclusione nella società, che il perdurare della crisi economica ha contribuito ulteriormente a smantellare, la condizione di informalità delle pratiche di vita e di quotidiano accesso alla città costituisce uno stato ineludibile per gli individui e gruppi più deboli, tra cui le popolazioni migranti, che attraversano il territorio e vi si stabiliscono. L'informale costituisce allo stesso tempo sia una dinamica di sopravvivenza e resistenza, che trova negli spazi porosi e poco governati della periferia un'occasione di ridefinizione dell'urbano, sia anche di riproduzione di una condizione di estraneità alla società, che connota i territori marginali come regimi di "extraterritorialità". Poiché i processi di produzione di spazio e di cittadinanza tipici dei paesi del Nord del mondo collocano l'informale nella prospettiva dell'illegalità, le politiche pubbliche interpretano la condizione di alterità prodotta dalle forme di abitare informale con accezione esclusivamente negativa attraverso una lettura del problema come questione, ad esempio, di sicurezza e ordine pubblico, che giustifica interventi e strumenti normativi straordinari. Questo approccio sconta la mancanza di una rappresentazione del problema complessa e articolata e contribuisce ad alimentare

11 Mi riferisco alla veicolazione di discorsi stigmatizzanti delle forme di abitare marginale (rom, *homeless*, occupanti senza titolo) presenti in alcune parti di città che fanno leva sui sentimenti di paura e insicurezza delle popolazioni residenti, alimentando pratiche di rifiuto e allontanamento di queste popolazioni messe in atto già spontaneamente nel vicinato.

una polarizzazione poco fertile di rappresentazioni criminalizzanti o esaltanti della periferia moderna (Petrillo, 2013), che poco hanno da dire rispetto alla relazione tra dinamiche di impoverimento delle popolazioni di migranti internazionali. Come mostra invece molta della letteratura sui processi migratori nelle città del Sud del mondo, movimento e informalità sono fenomeni interagenti e interdipendenti nei processi di urbanizzazione, e possono dare vita a forme di territorializzazione che esprimono nuovi caratteri del fare città nella postmodernità (Roy, 2005; Tarrius, 1992), che si accompagna necessariamente a nuove domande sociali e alla rivendicazione di nuovi diritti di cittadinanza (Holston, 2007). Tuttavia la dinamica di interazione diretta tra gli assetti giuridico-legislativi della società e gli ordini spaziali della città impatta sulle “circostanze di partecipazione e accesso alle risorse esistenti, in termini processuali” (Nuvolati e Zajczyk, 2000:42), formando inediti processi di esclusione e segregazione che impediscono la riproduzione di capitale politico da parte delle popolazioni e degli individui marginali. I luoghi di concertazione della povertà delle metropoli europee sono diventati luoghi di approdo di nuove e differenti forme di espulsione e mancato riconoscimento di diritti che la città e le politiche pubbliche producono, costituendosi come territori dell’alterità in cui geografie sociali e spaziali sono governate da altri ordini di razionalità e in cui i processi di produzione dello spazio e le dinamiche sociali si reinventano sulla base della necessità e dell’improvvisazione, senza però dare esito a sostanziali processi di ridefinizione della cittadinanza: territori de-capacitanti e “a rappresentanza debole”.

È un riconoscimento politico quello che manca agli esclusi: hanno bisogno di essere cittadini, non nei loro ghetti di periferia, ma proprio nella città; non aspirano ad abitare in modo più attivo e partecipe i loro quartieri dormitorio, ma a mettere fine alla loro inesistenza politica. (Procacci, 1998:275)

44

Queste nuove forme di povertà ribadiscono il carattere cruciale del rapporto tra povertà e cittadinanza, che è stato il principio fondatore delle politiche sociali e dell’urbanistica moderna (Mazza, 2015). I territori “a rappresentanza debole” sono i territori in cui i processi di esclusione si fanno molteplici e multiscalar, ma, nel panorama dell’affermazione di una concezione individualizzata e orizzontale della società, vengono trattati come *deficit* individuali, che non riescono cioè ad affermare la condizione di povertà urbana come prodotto sociale né come modello culturale, a causa di un regime di separazione che riproduce “una ineguale interazione e rapporti di scambio che si mostrano nella capacità di creazione di valore, nella capacità di decidere”. (Petrillo, 2018:35). Dentro questo panorama plurale e complesso, le periferie urbane europee sono al centro di un dibattito che si interroga su nuovi strumenti per accompagnare lo sviluppo di territori che sono oggi nella loro multiproblematicità anche “frontiere culturali” dell’abitare. Territori rimasti ai margini dello sviluppo urbano per decenni, diventati rifugio di varie forme di umanità (Petrillo, 2013), che mostrano la necessità di pensare una nozione di convivenza che rielabori su nuove basi, più materiali e interculturali, l’appartenenza e la cittadinanza. Emerge, infatti, come il godimento di diritti sostanziali di cittadinanza e la qualità dell’abitare siano processi strettamente legati e che possono interagire in modo fertile attraverso processi di coinvolgimento attivo degli abitanti, rafforzandone la “capacità di aspirare” (Appadurai, 2011) e migliorando la qualità dei legami territoriali.

Al di là di infruttuose antinomie, invece di analizzare la periferia in opposizione al centro, occorre osservare il «terzo spazio» (...) dove si combatte la battaglia tra lo spazio pianificato e stereotipato e la spontaneità e l’immaginazione della vita quotidiana. (...) Come ci insegna Ulf Hannerz, le dinamiche del potere politico e del mercato e anche gli stili di vita oggi non possono più essere letti esclusivamente partendo dal centro. (Bovone e Ruggerone, 2009)

Il discorso sull'innovazione sociale urbana - emergente nelle retoriche di funzionamento del *welfare* a scala locale - tratta però in modo solo marginale il tema del risarcimento delle capacità dei soggetti deboli (Vicari Haddock e Mingione, 2017). L'enfasi viene infatti posta su percorsi di trattamento creativo di temi e questioni emergenti nell'epoca della contrazione del *welfare* e della crisi economica, con il rischio di uno spostamento eccessivo dell'attenzione sulla dimensione di innovazione come novità (prodotto) e non come cambiamento (processo), lasciando così scoperta una riflessione sui reali meccanismi di interazione orizzontale con la base sociale locale. Uno sbilanciamento che espone al rischio di produrre nuove forme di colonizzazione di contesti deboli, depoliticizzazione dei processi e rafforzamento di microegemonie locali che non sostengono lo sviluppo del capitale politico dei territori marginali, riproducendo il regime di de-socializzazione della città ad orientamento neoliberista.

2. LA RETE COME METAFORA DELLA CONTEMPORANEITÀ

Stare in relazione e comunicare fa parte della natura profonda dell'uomo. La spinta a costruire legami e a collaborare - *a fare rete* - matura in noi fin dai primi momenti in cui veniamo al mondo (Sennett, 2012). Sebbene lo studio delle reti abbia oggi ampia applicazione anche nell'ambito delle scienze "dure" e la sua origine possa essere fatta risalire alla teoria matematica dei grafi di Keplero (Barabási, 2004), essa ha fortemente influenzato moltissimi e diversi campi disciplinari, tra cui l'antropologia, la sociologia e gli studi organizzativi. A partire dalla seconda metà del secolo scorso, il concetto di rete è stato considerato una prospettiva centrale per spiegare il cambiamento nella società, associando l'immagine della rete ai concetti di autonomia e autorganizzazione ma anche apprendimento e innovazione. La rete è infatti l'immagine delle società complesse. Il termine "complesso", nella sua etimologia latina, è composto dai termini *cum* (insieme) e *plexus* (intrecciato)¹², ad indicare diverse parti che nell'intrecciarsi danno luogo a qualcosa di altro, di più. In ragione di questo valore aggiunto, è l'*interazione* più che le proprietà dei singoli ad assumere particolare rilevanza, la cui analisi si pone, nelle diverse discipline, l'obiettivo di produrre una descrizione del sistema ma anche di individuare e comprendere le variabili che determinano modificazioni nella stabilità della struttura complessiva. Riferirsi dunque al concetto di rete significa occuparsi della relazione che intercorre tra elementi assunti come unitari, e con un certo grado di autonomia di base, e l'ambiente, e di come questo intreccio dia luogo a comportamenti e realtà emergenti che non sono osservabili considerando i singoli elementi individualmente. Attraverso il concetto di rete facciamo dunque riferimento alla compresenza di condizioni di autonomia - delle unità -, interdipendenza - tra le parti - e relazione - di scambio - come basi del funzionamento di un sistema.

46

In questo capitolo esploreremo l'affermarsi del concetto di rete come "metafora" della società, in particolare a partire dalla congiuntura di crisi e ristrutturazione socio-economica determinatasi con la riorganizzazione dei sistemi produttivi su scala globale. A chiusura del ciclo dei "Trenta Gloriosi", il concetto di *network* riceve ampia diffusione come metafora interpretativa e analitica della società e come figura organizzativa, radicando nell'immaginario sociale dei paesi industriali nuovi concetti che sono stati assunti progressivamente come cardini per la ristrutturazione del modello capitalista. Il passaggio qui delineato, appoggiandosi alle riflessioni di alcuni teorici critici del neoliberismo, risulta cruciale per mettere in luce un'interpretazione emergente del concetto di rete, che, da strumento analitico, diviene norma di funzionamento della società.

2.1. Il *network* come forma delle società complesse

Per lungo tempo la trama delle relazioni sociali è stata concepita come contenuta entro lo spazio della prossimità e determinata dalla posizione occupata nella struttura sociale. La società era vista come statica, delimitata da confini precisi e composta da gruppi e ruoli stabili, che determinavano i comportamenti degli individui. Nell'ambito delle scienze sociali, il concetto di *network* si afferma quando l'antropologia comincia ad occuparsi di società di ampie dimensioni, rilevando l'esistenza di dinamiche di interconnessione e interazione non riconducibili alle categorie tradizionali dell'analisi

12 Cfr. www.isc.cnr.it/public-outreach/divulgazione/scienza-della-complessita-e-teoria-delle-reti.

struttural-funzionalista (Mitchell, 1969), considerate un fatto sociale indipendente dall'azione dei singoli. Gli etnografi della "scuola di Manchester", tra gli anni Cinquanta e Sessanta del Novecento, dedicandosi allo studio di società estese e articolate¹³, cominciarono ad individuare ordini di relazioni che sconfinavano le appartenenze tradizionali costitutive della società - lavoro, famiglia, vicinato. Si sviluppa così un nuovo filone di ricerca - la *Network Analysis* - che esplora la relazione tra legami sociali e processi di cambiamento, ponendo al centro l'individuo e la propria rete di relazioni per spiegare il funzionamento della società, dal livello micro a quello macrostrutturale:

L'analisi viene ancorata all'individuo in quanto unità prima e indivisibile di una società complessa, soggetto a multiple lealtà, diviso tra identità che annettono a sfere sociali e culturali diverse e come tale oggetto di analisi imprescindibile, se si vogliono studiare i meccanismi della trasformazione. (Gribaudi, 1992:93)

La *network analysis* ha riconosciuto la dimensione relazionale come un tratto tipico della società moderna, che si trova esemplificato nel passaggio dalla prevalenza della condizione di *status* - delineato dagli attributi dei singoli - alla prevalenza di quella *contrattuale*, cioè dalla dimensione ascrivita dei legami a quella acquisitiva (Chiesi, 1999).

I primi usi del concetto di *network* si devono agli studi di John Barnes (1954), sulla comunità norvegese di Bremnes, e di Elizabeth Bott, con la ricerca *Family and social network* (1957). In queste ricerche comincia a farsi strada l'idea dell'esistenza di un ordine di relazioni *residuale* (Piselli, 2001), ovvero che non può essere compreso e giustificato esclusivamente nei termini dell'appartenenza territoriale e del sistema industriale, ma che determina spostamenti significativi nelle traiettorie biografiche dei singoli. Questo sistema di relazioni è piuttosto una struttura egoriferita e personale di legami di amicizia, parentela e affinità *trasversale* ai gruppi di appartenenza eppure riconoscibile e rilevante, in cui lo scambio che intercorre tra gli individui è basato sulla *scelta* individuale e sulle *preferenze*. Questa struttura si differenzia dalla nozione sociologica di "gruppo" in primo luogo rispetto alla identificazione di un *confine* (Srinivas e Bèteille, 1964). L'esistenza di un confine di un gruppo ne dichiara con certezza l'ampiezza e i termini dell'appartenenza dei suoi membri e lo rende pertanto un'entità *obiettiva*, la cui esistenza non è in discussione. Diversamente, i *network* costituiscono una forma di aggregazione variabile tra individui, che sono invece parte di diversi gruppi e categorie più stabili. Il concetto di *network* ha segnato infatti il passaggio da una concezione della società essenzialmente statica, basata sulla compresenza di gruppi "corporati", ovvero in cui le persone sono identificate "in base a principi riconosciuti, con interessi comuni e norme che fissano diritti e doveri dei membri in relazione l'uno all'altro, e a tali interessi" (Boissevain, 1968 cit. in Piselli, 2001:22), ad una *dinamica*. I gruppi sono infatti attraversati da "linee di frattura" interne basate su altri *ordini di legami* (Mitchell, 1969), che assumono più o meno rilevanza in relazione ad alcune situazioni. Il *network* non è quindi uno bensì "tanti quanti sono gli attori nel sistema sociale" (Srinivas e Bèteille, 1964:166). Nella prospettiva del *network* risulta quindi più complesso stabilire i termini dell'appartenenza poiché molto ha a che fare con *quale* rete si sta considerando, a partire cioè dall'azione di quale soggetto, o insieme di soggetti, essa viene identificata.

13 Si tratta in particolare delle realtà sociali conseguenti al processo di decolonizzazione del continente africano, soggette a profonde trasformazioni politiche ed economiche, che hanno comportato in quegli anni intensi processi di destrutturazione della società locale in relazione all'integrazione di molteplici regimi politici di governo dei territori ma anche l'intensificarsi degli scambi commerciali e dei flussi di mobilità territoriale interna al continente (cfr. Scott, 1997; Piselli, 2001).

Un nuovo apparato concettuale per interpretare la società

Con lo sviluppo della disciplina, il concetto di *network* ha assunto sempre più rilevanza come prospettiva analitica sulla società, dando luogo ad un apparato concettuale che ha messo in relazione le proprietà complessive dei sistemi a rete - il *network* totale - con le qualità delle relazioni che lo compongono allo scopo di determinare gli effetti sia sulle traiettorie individuali che sugli assetti complessivi di un sistema. A partire dalla ricerca sulla segregazione dei ruoli familiari di Elizabeth Bott, è stato introdotto il concetto di “densità” del *network*, che viene descritto come “a maglia stretta” e “a maglia larga”. L'autrice identifica la proprietà della “compattezza” (*connectedness*) della rete, ovvero “la misura in cui le persone conosciute da una famiglia si conoscono (...) indipendentemente dalla famiglia stessa” (Bott, 1957:57). Questa considerazione risulta rilevante in quanto ha anticipato un tema centrale per l'analisi delle reti sociali. Mettendo in correlazione il grado di compattezza della rete con il grado di segregazione dei ruoli sociali tra marito e moglie nelle famiglie studiate, Bott ha messo in luce la natura di risorsa delle relazioni per gli individui ma anche di vincolo, in quanto attraverso le relazioni si veicolano sia informazioni, beni e servizi che norme sociali (Mitchell, 1969). Bott afferma infatti che una rete di relazioni più compatta - che tende quindi alla figura della “comunità” - sia veicolo di riproduzione di norme sociali e di pressione informale per conformarsi ad esse; al contrario una rete più lasca, se lascia l'individuo meno sostenuto - come nel caso dei coniugi -, ne stimola però al contempo il cambiamento nei comportamenti, e quindi la trasformazione del sistema sociale. Con lo sviluppo delle tecnologie di comunicazione online, il tema della densità del *network* è diventato ricorrente per spiegare le nuove forme di comunità e di società “a maglie larghe” (Wellman, 1979; Rainie e Wellman, 2012). In questa prospettiva si collocano gli studi pionieristici di Mark Granovetter e Margareth Grieco, che hanno identificato il tema della “forza” dei legami (Granovetter, 1974; Grieco, 1987). Sebbene infatti siano giunti a considerazioni opposte, i due ricercatori hanno contribuito a definire le relazioni come dotazioni dipendenti dalla posizione sociale dei singoli - *capitale* -, sottolineando in particolare: la rilevanza dell'elemento fiduciario, l'informazione come sottoprodotto di altri processi sociali; l'interazione a livello micro come sorgente dei fenomeni sociali. Questi studi hanno permesso di superare una visione delle classi sociali come “black box” (Chiesi, 1999:32), aprendo una prospettiva rinnovata sull'individuo e le sue proprie risorse sociali. Da questi due studi si è sviluppato il concetto di “capitale sociale” che:

riguarda la capacità del soggetto di mobilitare a proprio favore le reti parentali, di affidarsi alle solidarietà amicali, di sfruttare i flussi informativi riservati e informali che passano attraverso le relazioni di conoscenza e frequentazione di ambienti caratterizzati da diversi gradi di chiusura sociale. L'entità del capitale sociale a disposizione di ogni individuo può essere stimata individuando la posizione strutturale che ciascun individuo occupa nella rete di relazioni in quella inserito. (*Ibidem*)

Un altro tema centrale per l'analisi delle reti si lega alla rappresentazione della società come caratterizzata dalla *fluidità* (Boissevain, 1974) e dal cambiamento. Si afferma una visione del comportamento degli attori e dei fenomeni sociali basata non più sulle caratteristiche stabili ma sulle relazioni tra elementi, la cui forma può essere anche esito delle scelte degli attori, spiegando così il funzionamento effettivo dei nessi causali e non solo la loro esistenza. La prospettiva sull'individuo delinea uno scenario sociale di legami continuamente interrotti e ricostruiti, e pertanto non stabili e predeterminati. Rilevante a questo proposito lo studio di Adrian Mayer sulle reti di scambio tra candidati alle elezioni politiche e sostenitori in India (1966), in cui l'autore afferma che il funzionamento delle società complesse non è basato su gruppi e sottogruppi ma su sull'attivazione strumentale e temporanea di parti di una rete di relazioni

personali - *action set* - dei singoli per raggiungere scopi specifici (Mayer, 1966). La dimensione elettiva e strumentale delle relazioni, che ha affrancato l'individuo dalle appartenenze tradizionali, ha portato alla luce l'esistenza di nuovi ruoli sociali, determinati specificamente dalla capacità di manipolazione delle risorse relazionali e della nozione di centralità - *centrality* -, che individua dinamiche di convergenza delle relazioni in corrispondenza di alcuni punti strategici per il funzionamento del *network*, sia esso parziale o globale (Scott, 1997). Jeremy Boissevain, riprendendo proprio lo studio di Mayer (Boissevain, 1974:280) e la nozione di relazioni come dotazioni individuali, introduce il termine *broker*, identificando una attività di messa in comunicazione tra persone e gruppi che colma lacune informative in ragione della posizione strategica occupata dall'attore. Dalla ricerca di Boissevain, emerge come l'individuo sia al centro di una rete di relazioni che *manipola* (*ibidem*) per i suoi scopi, e pertanto che il cambiamento - piuttosto che la staticità - rappresenta il principio strutturale di base del sociale, superando così una visione del mutamento come esclusivamente indotto dall'esterno (Piselli, 2001:XXXII). Boissevain, pur riconoscendo che l'attività di mediazione è una propensione innata di alcuni soggetti, rileva infatti alcuni requisiti che possono facilitarne l'espressione: la posizione di centralità nella rete, ovvero la disponibilità di molti contatti; il tempo da dedicare alle relazioni; il potere, ovvero il controllo di risorse di primo ordine.

Non tutti gli individui, però, mostrano lo stesso interesse e talento nel coltivare relazioni con persone di valore strategico e nel manipolarle a proprio vantaggio. Inoltre, per fare funzionare questa rete di legami strategici - la sua impresa - in modo vantaggioso, tale individuo deve anche sopravanzare i rivali. Può fare questo al meglio grazie all'uso di tecniche o risorse che non sono state sperimentate prima nella medesima situazione sociale, o arena. In breve egli attua delle innovazioni. Questo significa che è anche preparato ad assumersi dei rischi, dato che il risultato di un'innovazione di solito non è certo. Un individuo che costruisca e conduca un'impresa allo scopo di ottenere profitto, e in questo processo attui delle innovazioni e si assuma dei rischi, può essere considerato un imprenditore. (Boissevain, 1974:279)

49

Con i concetti di centralità e *broker* si è sviluppata la riflessione intorno ai ruoli di ponte. La figura del *broker* ha messo in luce la capacità degli individui di modificare la società attraverso la *manipolazione* (Boissevain, 1974) dei propri legami sociali, deviando da quelle che, nella prospettiva strutturalista, sono appartenenze statiche a gruppi e ruoli sociali. In questa prospettiva, i singoli non attuano comportamenti coerenti con ruoli prefissati, bensì *performano un ruolo* (White, 1992) che è variabile a seconda delle situazioni:

Non si deve assumere che l'individuo si comporta in base a precise aspettative di ruolo definite *a priori* dalla sua posizione sociale, ma al contrario si deve assumere che l'individuo assolve molti ruoli che possono essere conflittuali, può manipolare i propri ruoli e modificare la sua posizione. Si devono quindi ricostruire i repertori di ruolo a partire dai comportamenti reali, non in base a un'astratta scala di stratificazione. (Piselli, 2001:XL)

L'essere "tra" assume così un nuovo ruolo strategico per il funzionamento della società, in cui acquisiscono importanza strategica informazioni e capacità di presidiare modi relazionali non collegati per attingere a nuove risorse e ambienti informativi. La proprietà della *betweenness* (Freeman, 1979), il concetto di "buchi strutturali" (Burt, 2001) sono rappresentazioni della società che valorizzano le funzioni di connessione come strumenti e agenti di cambiamento e innovazione.

Network tra cambiamento e stabilità

Nonostante l'importante contributo, il filone antropologico della *network analysis* si è presto esaurito, ritenuto poco fertile poiché interessato esclusivamente ai legami informali, trascurando le strutture istituzionali e l'importanza dei vincoli formali (Chiesi, 1999). La prospettiva di rete si è affermata invece nell'ambito della sociologia quantitativa di provenienza nordamericana, ponendo al centro dell'analisi la relazione e le sue proprietà. La società intera è rappresentata come un *network* composto da nodi - persone e gruppi - e legami, che corrispondono ai flussi di informazioni e risorse scambiate. Il comportamento degli attori viene spiegato sulla base della loro posizione nella struttura sociale, come esito di vincoli e opportunità emergenti dalle relazioni tra i soggetti. Il cambiamento è pertanto concepito come variazione tra posizioni sociali e determinato da rapporti di potere che si riproducono attraverso la struttura delle relazioni. Sebbene la prospettiva sociologica si sia affermata come approccio dominante dalla fine degli anni Settanta, le correnti storiche della *network analysis* hanno visto un'ampia convergenza e reciproca influenza, superando così l'iniziale opposizione tra l'approccio soggettivo dell'antropologia e quello sistemico della sociologia.¹⁴ Nel più ampio scenario di ridefinizione culturale avviato con la crisi dei sistemi di produzione capitalisti, lo studio delle reti si è sviluppato come strumento di interpretazione della società contribuendo a radicare un immaginario di società conformata come un *network*. Dagli anni Ottanta, si sono sviluppate diverse direttrici che compongono oggi un *corpus* di studi fortemente diversificato (Scott e Carrington, 2011), in cui l'analisi di *dati relazionali* (Scott, 1997) si applica a *network* personali (McCarty *et al.*, 2019) ed egoriferiti, in cui il centro della rete sono posti singoli individui; reti di attori collettivi come nel caso dei movimenti sociali (Diani e Mc Adams, 2003) o delle reti territoriali di organizzazioni (Greenberg *et al.*, 2017), in cui lo studio dei legami sociali è stato utilizzato per indagare dinamiche di potere locale, relazioni interorganizzative o le spinte alla partecipazione (Diani, 2003; Passy, 2003). L'attenzione per i reticoli informali ha assunto crescente rilevanza negli studi sulle politiche di *welfare* e sul ruolo del terzo settore (Donati, 2007; Donati e Colozzi, 2006; Gilchrist, 2004) in una prospettiva di reti di prossimità di supporto sociale, sulla scia della tradizione anglosassone dello sviluppo di comunità (Twelvetrees, 2006). A partire dal contributo di Granovetter, la sociologia economica si è progressivamente interessata a relazioni interpersonali come veicolo di risorse.

Lo sviluppo della disciplina ha quindi fatto convergere l'attenzione sui temi del conflitto, del mutamento e del ruolo di ego sollevata dalla prospettiva antropologica con l'indagine delle ricorrenze, cioè le proprietà comuni dei fenomeni sociali, portando all'evidenza interrelazioni sistemiche spiegate attraverso le proprietà specifiche dei legami. L'interazione tra i due filoni "storici" ha permesso di valorizzare la dimensione culturale dell'agire umano, che ammette ambivalenza, incertezza e l'interferenza di dinamiche di conflitto e delle preferenze (Amaturo, 1997), costruendo un terreno di dialogo tra l'*agency*

14 Piselli sottolinea che la distinzione tra i due approcci storici della *network analysis* non è tecnica ma *ideologica* (Piselli, 2001:LXXIV) rispetto alla visione del ruolo dell'individuo nello spazio sociale che le sue relazioni disegnano. Mentre l'antropologia ha affermato una visione destabilizzante della società, rilevando la natura imprevedibile dei processi sociali soggetti all'azione intenzionale degli uomini e rifiutando modelli e categorie preconcepite, la scuola americana ha "assunto un atteggiamento di fiducioso positivismo: sicuri del potere esplicativo dei loro strumenti, ritengono di poter affrontare e dare risposte valide e attendibili a qualsiasi problema e fenomeno; pretendono di controllare e gestire la realtà sociale a partire da una presunta conoscenza esaustiva delle regolarità strutturali che la sottendono; di poter ridurre la complessità dell'esperienza a semplici modelli di razionalità matematica e formule statistiche." (*Ibidem*). Questa concezione appare porsi come normalizzatrice rispetto alle posizioni sociali, indebolendo il discorso dell'antropologia, interessata per statuto all'individuo come agente di cambiamento sociale, che ha interpretato invece l'azione dei singoli come processo continuo di *differenziazione*, in cui l'esercizio di ruoli produce cambiamento e trasformazione sociale. L'antropologia rifiuta una prospettiva positivista, affermando invece la variabilità, imprevedibilità e irriducibilità dell'esperienza sociale.

dell'attore e la dimensione culturale dell'identità e dei valori (Passy, 2003)¹⁵. Il *network* è allora non solo la struttura di opportunità materiali che l'individuo utilizza strategicamente per il proprio interesse, ma anche un *veicolo di cultura* (Mische, 2011), trasformativo sia delle posizioni sociali che delle identità, che hanno impatto sui sistemi di interazione e produzione di norme sociali. Sebbene superata, la distinzione tra i due orientamenti storici può però essere un'utile bussola per orientarsi non tanto rispetto all'uso dei molti concetti che dalla *network analysis* hanno visto applicazioni in altri ambiti, quanto piuttosto per indagare la tensione tra cambiamento e stabilità, tra differenziazione e conformità insita nell'uso del concetto di *network*, allo scopo di comprendere quando e in che modo costituisca un dispositivo abilitante per l'azione e quando invece si pone come strumento di riproduzione dell'ordine sociale. In particolare tre questioni appaiono rilevanti per lo studio delle reti in relazione al territorio. In primo luogo, il ruolo delle relazioni di carattere informale, che hanno una forza non trascurabile sulle possibilità di azione dei singoli e il cui utilizzo concorre a determinare variazioni nella struttura complessiva del *network*. La relazione tra agire individuale e strutture formali di relazione sociale costituisce quindi una tensione generativa che ha effetti tanto sulle traiettorie individuali che sui sistemi complessivi (Scott, 1997:121). In secondo luogo, la relazione tra legami personali e ruoli sociali, che si differenziano per contenuto (Mitchell, 1969) e per intensità (Granovetter, 1974; Grieco, 1987) e che collocano gli individui in posizioni di maggiore o minore centralità nel sistema di relazioni complessivo. Indagare le relazioni come dotazioni ponendo l'accento sulle capacità di manipolazione della rete da parte di alcuni nodi offre una prospettiva interessante per esplorare il tema della *leadership* e del potere da un punto di vista relazionale e argomentare in maniera nuova il concetto di ruolo (White, 1992). Infine, in terzo luogo, le reti costruiscono geografie di relazioni variabili nello spazio e nel tempo (Fischer, 1982), che rendono interessante interrogare la tensione tra stabilità e cambiamento.

2.2. La crisi del modello economico fordista e l'ascesa della *network society*

La scienza delle reti ha dato forma ad un lessico specifico e ad una metodologia di analisi che sono transitate in molti e diversi campi del sapere (Scott e Carrington, 2011). La prospettiva sulle relazioni tra le unità di un sistema ha assunto rilevanza in quanto ha reso possibile ricomprendere entro una visione unitaria fenomeni anche molto diversi tra loro e costruire ipotesi di reciproca influenza. Il concetto di *network* ha così aperto una nuova prospettiva di analisi della società. Sebbene, come visto in precedenza, la prospettiva del *network* sia emersa prima della transizione all'economia postfordista - e se ne ritrovino tracce nel lavoro di molti e autorevoli autori sia dell'antichità come del pensiero moderno (Marin e Wellman, 2011) -, essa si impone con maggiore

15 Nell'ambito della sociologia economica, il concetto di *agency* esprime la "capacità di agire" in termini di scelta razionale e comportamento strategico, che ignora cioè la costruzione di significati prodotti nell'interazione con altri (Passy, 2003:26). Il termine può però avere anche una accezione culturale: l'antropologia definisce *agency* la "capacità socio-culturalmente mediata di agire" (Ahearn, 2001:112), determinata dal desiderio e dalla motivazione personale, i quali, traducendosi in azione, hanno effetto trasformativo della realtà. L'*agency* costituisce una dimensione espressiva del sé, che rimanda al protagonismo e alla responsabilità dei singoli ma emerge nella relazione con il mondo, che è sempre relazione sociale e opera collettiva di trasformazione continua (Liep, 2001).

forza come orientamento analitico in relazione ad alcune significative trasformazioni¹⁶, che hanno facilitato la transizione ad una nuova forma di società nella quale centrale è divenuto il concetto di *relazione*. Con la “rivoluzione tecnologica” e lo sviluppo dei sistemi ICT e il conseguente mutamento della struttura economica e produttiva delle società industriali, l’idea della rete ha assunto crescente rilevanza in quanto è diventata esperienza tangibile diffusa. L’accelerazione e la radicale trasformazione della capacità di stare in relazione ha reso il concetto di rete imprescindibile nel discorso sul cambiamento della società. L’immagine della “società delle reti” (Castells, 2002) constata la crescita esponenziale del livello di connessione raggiunto nell’ultimo secolo, che ha implicazioni sia in termini di riorganizzazione dei sistemi economici e territoriali su scala globale che sulle forme della società. Il “potere dei flussi” (Castells, 2004) produce una società in cui le informazioni costituiscono il capitale rilevante, e, conseguentemente, la capacità di comunicazione e i processi di adattamento, produzione di conoscenza e apprendimento assumono valore di risorse strategiche a tutti i livelli della società, marcando la separazione del capitale dalle forme materiali. L’avvento della *network society* ha sviluppato una consapevolezza diffusa del minore peso dei legami basati sull’appartenenza e sulla solidarietà nella prossimità, in favore di relazioni che si costruiscono all’interno di reti sociali disperse che hanno trasformato il rapporto tra individui e società. Lo spazio perde la sua funzione di vincolo ma anche di metafora dell’appartenenza, mentre si afferma una immagine del mondo come *network*, che destabilizza geografie, rapporti di scambio e di influenza e li riorganizza entro uno spazio caratterizzato da fluidità di relazioni e appartenenze non stabili, in cui gli individui sono inseriti in un sistema di interdipendenze le cui gerarchie appaiono sempre più sfumate. Nel quadro dello sviluppo tecnologico, la nozione di *network* trova rilevanza fornendo una descrizione della società “libera” (Wellman, 1979) dalle identificazioni tradizionali per reinterpretarla come concetto ambivalente e soggettivo strettamente dipendente dal cambiamento degli stili di vita, più privatizzati e dispersi territorialmente. Gli studi di rete mettono in luce nuove forme di socialità diffuse, sincroniche ma spazialmente distanti, in cui si fanno strada concetti come “*personal community*” (Wellman, 1979) e “*network sociality*” (Wittel, 2001). Le reti sociali appaiono così frammentate per ambiti e temi, oltre che per spazi, e ricompongono nell’individuo un’esperienza sociale che è sempre più complessa, sincronica e frammentata. Rainie e Wellman parlano di un “nuovo sistema operativo sociale”, cioè una nuova forma di legame sociale che è *personale, multiutente e multitasking* (Rainie e Wellman, 2012:26), in cui l’individuo si trova connesso ad altri in modo fluido e incostante, e sempre meno integrato in gruppi stabili e coesi. Al contempo gli autori segnalano la “specializzazione dei legami sociali” (*ibidem*): l’estensione e la differenziazione delle cerchie sociali in cui i singoli sono inseriti comporta che essi siano legati ad altri per frammenti della propria identità e non sulla base dell’intera personalità del soggetto. Questo ha implicazioni sulla formazione dell’identità, sempre meno legata alle condizioni “di nascita” e sempre più plasmata dalle occasioni così come dalle preferenze. Un “*sé networked*”, che interpreta i caratteri costitutivi della rete - autonomia, fluidità, strumentalità delle relazioni - come nuova sostanza dell’esperienza sociale e quindi della costruzione dell’identità individuale. Cadono le appartenenze stabili e i riferimenti collettivi e si

16 Rainie e Wellman identificano alcune trasformazioni fondamentali - riferite al contesto Nordamericano ma che hanno interessato successivamente anche i Paesi europei -, che hanno accompagnato una nuova visione della società come organizzata in reti e non per gruppi: la diffusione dei sistemi di trasporto su lunga distanza; l’accessibilità economica degli strumenti di telecomunicazione e del computer; la pace diffusa e la globalizzazione degli scambi commerciali; la trasformazione nella composizione delle famiglie; l’indebolimento delle associazioni volontarie strutturate; la moltiplicazione dei media di massa e la dispersione dell’informazione su canali e piattaforme differenti; la trasformazione delle forme dell’impiego verso una maggiore autonomia personale; la trasformazione dei sistemi di *welfare* verso modelli che incentivano l’autonomia di scelta e di azione degli utenti (Rainie e Wellman, 2012).

afferma un meccanismo di formazione del sé intermittente e frammentato entro i molteplici e diversi “*action-set*” (Mayer, 1966) che costituiscono il *network* sociale dell’individuo, che è unità prima e rilevante della società, sfumando i confini tra vita e professione, tra privato e pubblico, tra individuale e collettivo. La rivoluzione tecnologica si è accompagnata anche - e soprattutto - ad una profonda ristrutturazione del sistema di produzione e di organizzazione del lavoro su scala mondiale, che ha ridefinito in maniera radicale gli ordini di relazione che avevano sorretto lo sviluppo per tutti i “Trenta Gloriosi”. Dagli anni Ottanta in poi i governi nazionali si sono trovati proiettati in un orizzonte che è apparso sempre più instabile e meno controllabile. L’immagine della rete si è affermata allora come tentativo di aggiornare le categorie interpretative del reale, diventando così metafora del cambiamento in molti e diversi ambiti, tra cui quello dei processi organizzativi che dall’impresa ha contribuito a radicare un immaginario nuovo di funzionamento della società.

2.3. La rete come fenomeno organizzativo

Lo sviluppo del modello di produzione fordista, come noto, ha alla sua base la teoria della “organizzazione scientifica del lavoro”, elaborata da Frederick W. Taylor e basata sui principi di standardizzazione e gerarchia, che ha fortemente influenzato la teoria classica dell’organizzazione. Tra gli anni Cinquanta e Settanta si delinea il passaggio dal modello della grande impresa fordista all’economia della diversificazione. Mutano i processi produttivi così come gli assetti economico-spaziali e societari delle democrazie industriali ed emerge progressivamente l’idea di una pluralità di forme organizzative contingenti al contesto di riferimento. Un dibattito che ha messo in crisi il pensiero razional-burocratico, concependo l’organizzazione come un sistema complesso, aperto, composto da una pluralità di elementi tra loro interagenti e interdipendenti in continua interazione con l’ambiente esterno (Callini, 2007). L’affermazione di una concezione più aperta e flessibile dell’organizzazione ha comportato uno spostamento dalla “questione industriale” - la discussione intorno al rapporto tra tecnologia e consenso del lavoro subalterno che, insieme alla “questione burocratica”, ha dominato il problema dell’organizzazione fino agli anni Cinquanta - a quella dell’organizzazione *tout court*, dove i temi centrali sono diventati i processi decisionali e le risorse dell’organizzazione (Bonazzi, 2008). L’analisi organizzativa si sposta così dalle funzioni impersonali dei sistemi alle decisioni prese dagli attori (*ibidem*, p.18). A partire in particolare dai contributi di Simon e di Crozier¹⁷, differenti correnti marcano il progressivo abbandono della concettualizzazione dell’organizzazione come macchina efficiente e strumento razionale per conseguire obiettivi prestabiliti. Il modello burocratico di stampo weberiano fondato sulla gerarchia viene screditato come inefficiente in particolare rispetto a: incapacità di adattamento ai cambiamenti, contrasto tra aspettative della burocrazia e degli utenti finali, scarsa valorizzazione delle competenze, tendenza alla generalizzazione, strumento di esercizio del potere e di produzione di asimmetrie (Fosti, 2013:102). Al contrario, l’individuo nell’organizzazione diviene la prospettiva rilevante sia dal punto di

17 Herbert Simon, nell’opera *Il comportamento amministrativo* (1991, ed. or. 1947), introduce il principio di “razionalità limitata”. Mettendo al centro dell’analisi la decisione dei soggetti nelle organizzazioni, Simon rileva che la struttura formale e i ruoli non sono indicatori attendibili del funzionamento reale dell’organizzazione. Bisogna assumere piuttosto la prospettiva dei soggetti che quotidianamente prendono al suo interno delle decisioni. Così facendo si delineeranno molteplici fattori di limitazione della razionalità, che orientano le decisioni legate alla incapacità umana di controllare e prevedere tutte le possibili variabili opzioni di scelta disponibili. L’organizzazione è allora quella struttura costituita per governare la condizione di incertezza strutturale in cui giace la decisione, che può sempre e solo condurre ad un risultato soddisfacente benché non ottimale. Questa teoria, riassunta in estrema sintesi, insieme alla critica di Michel Crozier al pensiero burocratico, ha messo in luce i margini di *discrezionalità* che hanno i singoli all’interno delle organizzazioni (Crozier, 1969) affermando la centralità dell’individuo agente costruttivo e trasformativo dell’organizzazione.

vista prescrittivo che interpretativo. Al contempo si radica una concezione estensiva di organizzazione, applicata cioè a qualsiasi modello stabile di transazione tra individui, non limitando la disciplina al solo ambito industriale o amministrativo.

In questo percorso di ridefinizione del concetto e del funzionamento dell'organizzazione, un filone importante che ha avuto anche diverse applicazioni in altri campi di studi è quello della corrente degli approcci definiti "morbidi", cioè centrati sugli aspetti culturali e cognitivi dell'interazione sociale nelle organizzazioni. Questi autori hanno suggerito uno spostamento di fuoco dall'organizzazione come entità alla *pratica dell'organizzare* (Weick, 1993). L'organizzazione è rappresentata come prodotto sociale e culturale, basato su dinamiche di circolarità tra il piano della conoscenza e quello dell'esperienza, riproponendo con maggiore enfasi l'importanza della soggettività dell'azione umana nel funzionamento dell'organizzazione. Sotto l'influenza dello sviluppo dell'antropologia culturale e delle ricerche etnografiche, e successivamente nell'incontro con il modello cooperativistico dell'impresa giapponese - che avrà una forte influenza sugli studi organizzativi e in particolare sullo sviluppo della funzione di *management* -, nella scienza dell'organizzazione emerge un nuovo paradigma organizzativo, che recupera il dialogo tra soggettivismo e realtà oggettiva esaltando la natura processuale, intersoggettiva e creativa dell'organizzazione. Mettendo in luce dinamicità e complessità dei sistemi organizzativi, questo filone di studi - articolato e non organico - ci invita a considerare "che attori e organizzazioni sono il prodotto più che le fonti dell'organizzare" (Czarniawska, 2004:278).

Cultura organizzativa: l'organizzazione come fatto culturale

54

Edgar Schein è l'autore che ha introdotto il concetto di "cultura organizzativa", affermando che le organizzazioni - la struttura, le scelte e i comportamenti interni - sono prodotto ed espressione di una cultura intesa come processo di apprendimento condiviso stratificato che:

risolve i propri problemi di adattamento esterno e di integrazione interna [e] che ha funzionato abbastanza bene da essere considerato valido e pertanto da essere insegnato ai nuovi membri come il modo corretto di percepire, pensare e comportarsi in relazione a tali problemi. Questo apprendimento stratificato è un *pattern* o un sistema di credenze, valori e norme comportamentali che finiscono per essere dati per scontati come assunti di base e infine per non essere più accessibili alla coscienza. (Schein, 1985 p.5 edizione italiana)

La cultura organizzativa si definisce come il prodotto condiviso di dinamiche di interazione che producono comprensione e adesione a norme, credenze, valori, quadri di riferimento che vengono assunti come validi attraverso un processo di apprendimento e interiorizzazione da parte degli attori. L'esito è l'organizzazione come prodotto culturale, che si manifesta, e può essere analizzata, a diversi livelli. A livello più superficiale - visibile - vi sono gli "artefatti", i fenomeni visibili percepibili e i prodotti materiali che un'organizzazione realizza come rappresentazione e racconto di sé. Vi sono poi le credenze e i valori dichiarati e, ad un livello più profondo e inconscio, gli assunti di base, cioè gli orientamenti valoriali dominanti, impliciti nel comportamento di singoli, che orientano le modalità di relazione, di decisione e di valutazione che i membri condividono come sistema di comportamento valido. Lo sviluppo di una cultura organizzativa come processo di apprendimento condiviso mette in luce che l'organizzare è l'esito di assorbimento e interiorizzazione di norme che informano i modi di percepire la realtà e di reagire alle situazioni da parte degli attori, che, mettendole in pratica, partecipano a loro volta alla sua definizione e mantenimento come sistema di riferimento. Il sistema che regola il rapporto tra

organizzazione e ambiente non è allora la formulazione di una razionalità esterna, bensì un processo di produzione culturale collettivo che coinvolge l'individuo nel profondo, in quanto ne stabilisce non solo le regole di comportamento ma ne definisce anche l'identità:

Se l'apprendimento è condiviso, tutte le forze di gruppo per la formulazione e la coesione dell'identità entrano in gioco per stabilizzare tale apprendimento, poiché esso viene a definire chi siamo e quale sia il nostro scopo o la nostra "ragione d'essere" per il gruppo. Le diverse componenti di ciò che è appreso diventano, allora, una struttura di credenze e valori che danno significato alle attività quotidiane e al lavoro del gruppo. (Schein, 1985, p. 5 edizione italiana)

La cultura organizzativa non è però un processo statico bensì *stabile*: deve cioè costituire un riferimento chiaro e durevole ma essere anche *dinamico*, ovvero continuamente riconfermato dall'evidenza e socialmente validato. La cultura è infatti un processo che risponde a una duplice esigenza: la verifica di funzionamento - di efficacia - esterno, sviluppando consenso rispetto agli obiettivi di azione e ai mezzi per raggiungerli; di integrazione interna, producendo consenso rispetto a linguaggi, criteri di inclusione, relazioni di potere, ricompense e sanzioni. Solo la compresenza di entrambe le dimensioni determina l'apprendimento e la riproduzione della cultura come sistema di azione adeguato e comprensibile per coloro che vi partecipano. Quando questo sistema di riferimento non viene confermato, quando cioè non si verifica un risultato apprezzabile in seguito alla decisione presa, si genera un nuovo apprendimento. Questa dinamica sollecita l'attore ad aggiornare il proprio sistema di valori producendo eventualmente un cambiamento, che può determinare sia il mantenimento che la sostituzione della *leadership*. Schein infatti considera la cultura organizzativa come strettamente dipendente dalla natura della *leadership*. Più precisamente, la funzione di *leadership* consiste nella *gestione della cultura*, cioè nell'organizzare. L'azione fondativa dell'organizzazione consisterebbe infatti nel *proporre* un certo ordine di valori, uno stile relazionale e un orientamento all'azione a guida dei comportamenti e delle decisioni collettive. L'apprendimento di tali orientamenti dominanti e l'assunzione di criteri validi per l'azione determina l'esistenza della cultura organizzativa in quanto *set* di valori e comportamenti riconosciuti come validi e assunti dagli attori come riferimento.

La *leadership* crea cambiamenti; se tali cambiamenti producono successo per un gruppo e la visione e i valori del *leader* vengono adottati, una cultura si sviluppa e sopravvive. Se qualcuno vuole fare qualcosa di differente e nessuno lo segue, o se qualcuno lo segue ma il gruppo non ha successo, abbiamo una *leadership* fallimentare. (Schein, 1985)

La *leadership* è necessaria, ma ha successo solo quando corrisponde a quanto è richiesto dalla situazione, pertanto è necessario che essa riesca a praticare una relazione adattiva e trasformativa con il proprio ambiente. La cultura è infatti il prodotto condiviso di un apprendimento condiviso (Edmondson, 2012, cit. in Schein, 1985, p.6 edizione italiana) che si innesca quando una situazione si presenta come difforme, spiazzante, *critica* (Lanzara, 1993), richiedendo agli attori di ricostruire il proprio bagaglio di cornici di riferimento - o di adattare viceversa le situazioni alle cornici consolidate - per potere agire nel mondo e farlo proprio. Questa dimensione processuale ed evolutiva della cultura organizzativa richiede pertanto di approcciare le organizzazioni come *storie di apprendimento condiviso* di sistemi di azione e relazione tra i membri.

Creare significato: costruire mappe per interpretare la realtà

Il pensiero di Karl Weick ci permette allora di esplorare il *modo* in cui l'organizzazione definisce i propri punti di riferimento per l'azione. Nel libro *Organizzare*, Weick afferma che: "l'organizzazione non è una forza o un agente separato. Quello che va messo a fuoco sono i comportamenti movimentati, processuali e che possiedono una qualità distintiva che renda ragionevole chiamarli organizzativi" (Weick, 1993). Per l'autore infatti l'organizzazione è situata nello spazio ambiguo tra la creazione di significati a livello individuale e l'interazione sociale tra individui. Questa affermazione, che, come detto, sposta il fuoco dall'organizzazione come entità alla dinamica dell'organizzare, comporta che l'attribuzione di un'azione ad una organizzazione sia in realtà l'astrazione di un processo di interazione tra individui, che ha generato una sequenza di azioni con una propria concatenazione, coerenza sistemica e riproducibilità che è possibile riconoscere e definire "processo organizzativo." Pertanto, come nel caso della cultura organizzativa, le azioni organizzative sono sociali piuttosto che individuali. (*Ibidem*, p. 54)

Per comprendere le implicazioni del pensiero di Karl Weick è necessario fare riferimento al concetto di *enactment* - attivazione -, che esprime il rapporto circolare tra l'organizzazione e il suo ambiente. Essa è immersa in un ambiente che non è dato ma che essa stessa ha plasmato e al quale essa risponde. Attraverso la sequenza cognitiva di *attivazione*, *selezione* e *ritenzione*, gli individui fanno esperienza dell'ambiente: lo percepiscono a livello inconscio e lo concettualizzano, e così facendo lo attivano, cioè lo rendono reale *per sé stessi*. Nel concettualizzare l'ambiente esso assume *sens*o - che è soggettivo e parzialmente indeterminabile - mentre nell'interazione con gli altri - in una esperienza cioè relazionale - il senso si trasferisce nella nozione simbolica e socializzata di *significato*. Questo processo, che afferma una prospettiva di radicale soggettivismo sull'organizzazione, corrisponde al processo di *sensemaking* (Weick, 1997), una tensione "capace di accogliere sia l'oggettività simbolica del significato, che la non oggettività diffusiva del senso" (Varchetta, 19997:XV). In un rimando continuo tra un intrasoggettivo mai del tutto esplicito e un intersoggettivo che rende l'organizzare esperienza sociale, culturale e cognitiva.

Con il concetto di *sensemaking* si afferma in primo luogo che la realtà in cui si muove e con cui si confronta l'organizzazione non è un dato ma un prodotto d'azione e di interazione, e pertanto è una "costruzione sociale" (Berger e Luckmann, 1966). In secondo luogo Weick ridefinisce il "flusso" organizzativo, affermando che è sempre l'azione che precede il pensiero. Nell'*enactment* l'individuo non ha possibilità di definire il senso di ciò che vede e socializzarne il significato finché non l'ha prima agito. In questa prospettiva l'azione precede l'obiettivo, che assume così un ruolo retroattivo sull'azione stessa. Il significato dell'azione agisce retroattivamente costruendo una storia cognitiva dell'azione, un repertorio di programmi - una *ricetta* (Weick, 1993) -, che riassume sequenze di azione-percezione-significato entro schemi che producono "interpretazioni stabili di manifestazioni ambigue" (*ibidem*). Con Weick, l'organizzazione è situata nello spazio ambivalente e incerto del plausibile, che non guarda tanto all'accuratezza o alla certezza quanto ad una valenza pragmatica dell'ipotesi sul reale, che dà forma - come la cultura di Schein - a ciò che l'organizzazione vede, al suo mondo. Organizzare è così "una grammatica convalidata consensualmente per la riduzione dell'ambiguità attraverso comportamenti interdipendenti dotati di senso" (Weick, 1993:14). Un senso che è necessariamente *indessicale*, cioè valido e riconoscibile solo in quella situazione e per quel sistema di individui. L'*enactment* implica dunque un atteggiamento reattivo e riflessivo nei confronti della realtà, che produce mappe mentali che possono essere continuamente riviste e aggiornate. Al contempo queste mappe

possono irrigidirsi in prospettive che prescrivono l'azione entro schemi e modelli routinari, adattando i problemi ai repertori di conoscenze, competenze e soluzioni disponibili. Sebbene quindi il processo di *sensemaking* - così come quello di sopravvivenza della *leadership* - non possa prescindere da una relazione dialogica, riflessiva con l'ambiente, l'organizzazione si trova sempre in una tensione, rischiosa perché divergente, tra desiderio di stabilizzazione e necessità di innovazione.

Apprendimento: circolarità tra conoscenza e azione per governare l'incertezza

La riflessione di Weick ci guida così verso altri due concetti centrali nella prospettiva descritta: il concetto di azione *generativa* (Lanzara, 1993) e quello di *apprendimento organizzativo* (Argyris e Schön, 1996). Entro quadri di azione sempre più instabili, solo parzialmente prevedibili e comprensibili, l'organizzazione ha necessità di farsi flessibile e adattiva all'ambiente, aperta al cambiamento ma anche *riflessiva* (Schön, 1983). Nel passaggio da organizzazione "totale" a "organizzazione-rete" l'apprendimento costituisce il principale obiettivo (Bifulco, 2012b) nonché *preoccupazione* (Wenger, 2006:16) dell'organizzazione. Esso è legato alle qualità di apertura e indeterminatezza dei sistemi reticolari, che rendono possibile una trasformazione dei *repertori delle competenze* dell'organizzazione (Argyris e Schön, 1998), cioè di conoscenze ritenute valide, modelli di azione, strategie e procedure operative condivisi e stabilizzati nel tempo di fronte all'imprevisto. L'organizzazione viene immaginata come un sistema di connessioni *lasche* (*loose coupling*) (Weick, 1993), attraverso le quali gli attori oscillano tra condizioni di interdipendenza e di autonomia, delineando uno spazio di condivisione che è al contempo persistente e aperto alla ridefinizione, in cui la porosità dei confini produce una condizione di incertezza dell'appartenenza e del dominio di azione, che rendono l'organizzazione più ricettiva alle variazioni del proprio ambiente e potenzialmente più inclusiva.

L'apprendimento organizzativo si verifica quando gli individui all'interno di un'organizzazione sperimentano una situazione problematica e, nell'interesse dell'organizzazione, la indagano. Essi esperiscono la sorpresa della mancata corrispondenza tra i risultati attesi e i risultati effettivi dell'azione, reagendo con un processo di pensiero e di nuovi corsi d'azione che conducono a modificare le immagini dell'organizzazione o il modo di intendere i fenomeni organizzativi, e a ristrutturare le attività così da allineare risultati e aspettative, modificando, in questo modo, la teoria-in-uso organizzativa. Perché l'apprendimento derivante dall'indagine organizzativa divenga organizzativo, esso deve radicarsi nelle immagini dell'organizzazione conservate nelle menti dei suoi membri e/o negli artefatti cognitivi (le mappe, le memorie e i programmi) radicati nell'ambiente organizzativo. (Argyris e Schön, 1998:30)

La nozione di apprendimento organizzativo mette in campo due nuove questioni per l'organizzazione: un rapporto rinnovato con l'ambiente, che, divenendo *parte* dell'organizzazione, mette in discussione il ciclo produttivo della conoscenza enfatizzando un rapporto di circolarità con l'esperienza; il rapporto tra l'esperienza individuale e quella collettiva, rendendo critico ma cruciale il passaggio da apprendimento dei singoli ad apprendimento organizzativo. Le due questioni trovano allora un punto di contatto necessario nella revisione del sistema delle competenze non solo in termini di applicazioni procedurali ma anche e soprattutto qualitativi, cioè di quale tipo di conoscenza - come e da chi - viene prodotta. Secondo Etienne Wenger l'apprendimento è un processo di "coinvolgimento nel mondo" (Wenger, 2006). Esso è quindi parte della vita quotidiana dei singoli e prodotto della relazione tra il sé e la collettività, e pertanto inscindibile da processi di socializzazione e di costruzione identitaria. In questa prospettiva la conoscenza si determina attraverso un processo - storico e dinamico, contestuale e unico - che produce

interpretazione e azione, cioè nuove relazioni con e nel mondo (*ibidem*). Con il concetto di *comunità di pratica*, Wenger ha messo in discussione l'equazione tra conoscenza e competenza, rifondando il significato di quest'ultima nella interdipendenza tra individuale e collettivo e tra pratico e cognitivo:

La competenza necessaria [all'appartenenza ad una comunità di pratica] non è meramente individuale, né astrattamente comunitaria. Non è qualcosa che possiamo reclamare come individui perché implica una definizione negoziata dell'oggetto della comunità. Ma non è neppure una proprietà esclusiva di una comunità in astratto, che si può concedere con una decisione, perché questa competenza viene vissuta e manifestata dai membri attraverso il loro impegno nella pratica. Questa competenza non consiste semplicemente nella capacità di svolgere determinate azioni, nel possesso di determinate informazioni, o nella padronanza in astratto di determinati skill. (*ibidem*, p. 158)

Nella prospettiva della comunità di pratica, il conoscere non è un'azione astratta bensì un processo di partecipazione condiviso. La competenza che matura attraverso la pratica è dunque un processo sociale e non un patrimonio individuale, soggetta a continua revisione e "validazione sociale" (Weick, 1993), entro un orizzonte di rilevanza e pertinenza che è *locale*, ovvero storicamente e socialmente determinato.

Giovanni Lanzara introduce invece il concetto di "azione generativa" (Lanzara, 1993) in relazione al trattamento di una situazione di emergenza (*breakdown*) in cui vengono a mancare i riferimenti consolidati dell'azione organizzata. L'autore sottolinea che l'intervento spontaneo e informale risulta in alcune situazioni più efficace, nei tempi e nelle modalità, rispetto all'azione istituzionale in quanto in grado di scardinare i contesti consolidati di produzione di conoscenza per l'azione, costruendo nuovi sistemi di relazioni che attraversano i confini della sfera pubblica e di quella privata, tra intervento formale e informale, interesse individuale e collettivo. La pratica competente è, allora, quella di uscire da uno schema accettato come valido per produrre un nuovo contesto di senso in cui agire. Questa modalità di azione fa riferimento al concetto di *improvvisazione*, intendendo con questo non l'assenza di strategia o di visione del futuro ma di "pensiero olistico", di capacità cioè di "deviazione dalla procedura codificata accettando ambiguità e paradosso" (Hamdi 2004:45). Nella riflessione di Lanzara questa competenza si definisce come *capacità negativa*, capacità di "stare nell'incertezza", utilizzando strategicamente un momento di perdita di riferimenti per costruirne di nuovi, in un rapporto dialogico con l'ambiente. La forma organizzativa che corrisponde a questa azione è l'organizzazione *effimera*, che costituisce il "grado zero" dell'organizzazione, ed è cioè "ciò che le persone fanno quando nessuno dice loro cosa fare" (Lanzara, 1993:170). Una forma organizzativa che non assume come obiettivo la propria sopravvivenza bensì l'efficacia della prestazione, e pertanto si struttura intorno a: una *membership* aperta e disponibile; un confine adattabile alle necessità; un continuo passaggio di *leadership*; la presenza di *skills* anche professionali applicate ad una situazione nuova; ruoli autoassegnati e facilmente scambiabili; attività informali che generano regole; priorità al fare; mancanza di precedente; conoscenza locale. Una posizione che propone un'inversione radicale di prospettiva rispetto al modello dell'organizzazione razionale e della *one best way*, accettando di non agire ma di *ri-significare* il contesto, renderlo cioè risorsa per l'azione. L'atteggiamento competente è quindi quello *riflessivo* (Schön, 1983), chiamato non a produrre nuove soluzioni quanto piuttosto a rinnovare gli approcci con cui le risposte sono prodotte, cioè ad *apprendere*. Possiamo allora affermare, ricomponendo i concetti fino a qui esposti, che la qualità generativa della pratica organizzativa consiste in un'attività di ri-attivazione del contesto di azione generata nell'incongruenza tra concettualizzazioni dell'azione e azione pratica, che innesci un processo di apprendimento in quanto emerge al di fuori dalle soluzioni già prodotte - le procedure organizzative.

Ponendosi in atteggiamento interrogativo rispetto al contesto in cui si sperimenta, l'azione spontanea si configura come atto creativo situato, che produce significato.

Le riflessioni che hanno posizionato l'organizzazione in un rapporto circolare con l'ambiente hanno posto come cruciale il tema dell'apprendimento. Ciò significa in primo luogo rivedere costantemente il rapporto tra conoscenza e forme organizzative, in termini di modelli di azione, strategie e procedure operative. Secondo Argyris e Schön, un'organizzazione apprende quando si verificano dei cambiamenti nella struttura organizzativa (Argyris e Schön, 1996). Tuttavia, solo alcuni circuiti (*loop*) di apprendimento hanno impatto sui modi di *vedere* il proprio ambiente e interagire con esso (*deutero learning*). Apprendimento organizzativo e capacità negativa sono dunque legati: l'apprendimento infatti è reso possibile dalla sospensione dell'urgenza verso il raggiungimento dell'obiettivo, che rende possibile la revisione delle proprie cornici di azione, lasciandosi investire dall'incoerenza e dell'imprevedibilità del reale per sviluppare un processo riflessivo, che è sempre intersoggettivo e relazionale. Le organizzazioni apprendono perché gli individui al loro interno apprendono. L'apprendimento allora in quanto pratica sociale non può che essere anch'esso ambiguo perché "innervato dalle molteplici razionalità dei suoi attori, più varie e complicate di quanto presupponga il modello della razionalità strumentale" (Bifulco, 2012a:95). Con la nozione di apprendimento organizzativo, Argyris e Schön affermano quindi la necessità di esplorare con fiducia la *tensione tra competenza ed esperienza* (Wenger, 2006), accogliendo l'incertezza non come ostacolo bensì come motore di dinamicità e innovazione. Competente - e quindi efficace - non è infatti il semplice movimento di adattamento ma l'atto proattivo che sperimenta "un modello alternativo di azione" (Lanzara, 1993:11), cioè nuovi spazi di libertà per gli attori sociali che intervengono nel processo (Donolo, 1997). Una capacità estranea all'organizzazione burocratica che, all'opposto, agisce attraverso la *routine* una codificazione *standard* di problemi che non mette in discussione le soluzioni disponibili, depotenziando la capacità generativa dell'azione.

La capacità negativa può essere fatta coincidere con la capacità di innovare, se nell'idea di innovazione si sottolinea il momento dell'apprendimento, la dimensione cognitiva e riflessiva. Come capacità di dire no, di dire basta, di rifiutare modalità consuete, tradizionali, anche autorevoli, implica un momento critico e autocritico, rivolto particolarmente contro il surplus di repressione, autoritarismo e tradizionalismo, che comunque ogni istituzione si trascina dietro, se non altro per la sua lunga storia. (Donolo, 1997:226)

L'organizzazione come rete

Le teorie richiamate hanno indagato l'organizzazione come dinamica e reticolare, superando il riduzionismo delle visioni funzionaliste e burocratiche per mettere in luce il portato di innovazione insito nella relazione circolare tra esperienza e azione (Crosta, 1998). Adattabilità, flessibilità, apertura al contesto e ruolo dei singoli sono i requisiti dei processi di produzione che si delineano contestualmente alla transizione verso i modelli economici di tipo terziario e l'affermazione del capitale cognitivo come nuovo fattore produttivo. Accumulando e trasformando conoscenze e informazioni, l'impresa è sempre più interessata a processi di apprendimento e cambiamento, che sono per definizione processi sociali e relazionali. I concetti di apprendimento organizzativo, *sensemaking* e azione generativa divengono i pilastri di un nuovo lessico organizzativo, a sostegno di processi di coordinamento tra parti autonome in cui il consenso è a livello cognitivo - di valori, di riferimenti, di obiettivi (Pichierri, 1999) - e sempre meno procedurale entro una filiera stabile. Per gestire un ambiente fattosi instabile e imprevedibile, l'organizzazione accoglie l'incertezza come occasione di apprendimento e l'ambiguità come spazio aperto

di interpretazione. In questo senso l'influenza del modello organizzativo dell'impresa giapponese¹⁸ sarà determinante per affermare i nuovi principi di funzionamento organizzativo: qualità invece che standardizzazione, flessibilità e non burocrazia, cooperazione al posto della gerarchia (Bifulco, 2012a). La destrutturazione, i processi di natura immateriale e relazionale e l'autodeterminazione degli attori sono identificati i fattori di competitività dell'impresa. Un processo di rinnovamento della scienza dell'organizzazione che si è nel tempo dissociata dal "miraggio" dello strumento efficiente orientato ad obiettivi esterni e prestabiliti (Bifulco, 2012a:28), riconoscendo l'organizzare come invece un processo emergente e in divenire, culturalmente e intersoggettivamente determinato.

In ambito imprenditoriale, il modello della rete si è posto come paradigma alternativo (Butera, 1999) a quello gerarchico dell'impresa fordista e all'approccio gestionale burocratico (Crozier, 1963), assumendo la centralità delle relazioni e la condizione di autonomia delle parti. La trasformazione dell'impresa in organizzazione reticolare ha prodotto la diffusione di modelli organizzativi basati sui concetti di adattabilità e apprendimento, ristrutturando l'impresa in unità produttive ridotte e frammentate, in cui le funzioni gestionali e decisionali si trovano immerse in un ecosistema di altre realtà produttive altamente specializzate che si coordinano tra loro (Moretti, 2008). La forma reticolare dell'impresa dinamica e adattabile è caratterizzata da sistemi di *governance* fluidi e decentrati, sostenuti sia da relazioni formali che informali, e da processi decisionali molteplici e adattivi, che coniugano insieme *outcome* prestabiliti con altri generati spontaneamente (Thompson, 2003, cit. in Fosti, 2013). L'organizzazione-rete è un contesto caotico e conflittuale in cui assumono rilevanza le *strategie* degli attori (Crozier, 1963), cioè le scelte di collaborare per necessità di migliorare la propria *performance* (Moretti, 2008), che danno luogo ad assetti e geografie di collaborazione temporanee. Il progetto è infatti l'unità costitutiva prima dell'organizzazione (Castells, 2004), la modalità che ne cristallizza una temporanea conformazione. A differenza dei segmenti dell'organizzazione burocratica, in cui la collaborazione consiste nell'adesione ad un compito istituito in modo coercitivo, la condizione di collaborazione nella rete costituisce quindi una eventualità, poiché gli attori del *network* sono considerati "attori nel senso completo del termine: anche all'interno di vincoli estremamente pesanti imposti dal 'sistema' dispongono di un margine di libertà che utilizzano in modo strategico nelle loro interazioni con gli altri". (Fosti, 2013:111) Questa caratteristica di autonomia rende la rete un contesto in cui il potere costituisce la principale dinamica che regola le interazioni all'interno dell'organizzazione, innescando dinamiche di collaborazione ma anche di competizione. Poiché la rete non è un contesto stabile e uniformemente cooperativo, la sfida principale attiene allora alla sua gestione, cioè ai modelli di distribuzione del potere e alle forme della regolazione al suo interno (Crozier, 1963), che mantengono sempre un elevato grado di ambiguità. Con l'affermarsi della nozione di organizzazione-rete, si sviluppa il concetto di *leadership*, che sostituisce progressivamente quello di *management*. La differenza tra i due concetti risiede nell'enfasi sulla dimensione *relazionale* (Bass e Avolio, 1994; Mac Gregor Burns, 1978) del potere, quindi nella sua natura sociale, che conduce alla collaborazione sulla base di un potere di influenza e non di posizione. La natura relazionale del potere lo colloca pertanto all'interno - e non al di sopra - delle parti e non può cioè prescindere dal riconoscimento esterno a chi lo esercita, agendo prevalentemente sul piano emotivo più

18 Il riferimento è al modello organizzativo del "*knowledge management*", elaborato da Nonaka e Takeuchi, osservando che i processi organizzativi dell'impresa giapponese si basano su una dinamica di gestione della conoscenza "tacita", prodotta nelle pratiche collaborative dai lavoratori attraverso un modello circolare di produzione-emersione-socializzazione definito modello SECI. Cfr. Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995), *The knowledge creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*, Oxford University Press, New York.

che su quello razionale. La rete costituisce una figura organizzativa che coniugando autonomia e potere, riduce, se non esclude del tutto, una funzione regolativa dell'autorità rispetto alle differenze tra le parti, poiché queste non sono componenti di un processo unico ma elementi autonomi di un esito eventuale di una condizione di temporanea cooperazione nel conflitto.

Gli elementi di innovazione rispetto alla concezione dell'organizzazione sono in particolare tre. In primo luogo una forma organizzativa meno prescrittiva, in cui i sistemi di connessione tra le parti si fanno deboli - *loose coupling* - (Weick, 1993) e meno gerarchici, consentendo "l'esercizio della capacità di giudizio e di azione discrezionale da parte di chi è sulla scena dell'azione" (*ibidem*). L'organizzazione si delinea come *realtà relazionale e situazionale*, basata cioè sull'interazione e sullo scambio sociale in cui i singoli godono di un certo grado di autonomia e discrezionalità di azione per influenzare e cambiare le circostanze che li circondano. Al contempo l'autonomia dei singoli fa dell'organizzazione un sistema che presenta strutturalmente margini di ambiguità dovuti alla non totale intelligibilità del processo cognitivo di creazione di senso e significato. In secondo luogo, alla base del funzionamento dell'organizzazione sono poste le capacità intellettuali e cognitive dei membri. Si delinea pertanto un tipo di appartenenza che fa leva non tanto su ruoli e funzioni stabiliti dalla struttura formale, quanto sulla *compartecipazione* ad un processo collettivo che è anche di costruzione culturale e identitaria. Infine, l'organizzazione è concepita come un processo che include l'ambiente come parte dell'organizzazione, saldandosi in una relazione che potremmo definire "ecologica". La capacità di interrogare apertamente il proprio campo di azione attiva circuiti di riflessione nell'azione e di costruzione di significati che definiscono il procedere organizzativo come flessibile e adattivo, stimolando cambiamento e innovazione.

2.4. La rete come ordine di giustificazione del reale

Il concetto di rete si è dunque affermato come immagine e archetipo organizzativo per sostenere la transizione da una realtà sociale pensata come statica e controllabile ad una invece governata dall'imprevisto e dalla probabilità. La rete ha assunto quindi una connotazione di strumento di liberazione dai vincoli della società fordista che lo sviluppo delle tecnologie di comunicazione ha reso esperienza diffusa e tangibile, contribuendo a veicolare in maniera ampia la rappresentazione della società come rete (Castells, 2002). Indicativo di questo processo è la rapida diffusione del concetto in molteplici campi disciplinari e del sapere che, pur con intenti differenti, hanno contribuito a rafforzarne il ruolo di *metafora* della contemporaneità. Questa convergenza è indicativa sia dell'efficacia del concetto di rete come immagine descrittiva sia di una sua *normatività* latente rispetto alla conformazione della società.

Il riferimento alla rete oscilla dunque tra l'essere una prospettiva interpretativa del reale ad essere uno strumento di costruzione della società. Questo secondo orientamento è risultato dominante nel pensiero occidentale, portando alla sovrapposizione tra il concetto di rete come realtà sociale e come forma organizzativa. Questo orientamento "strumentale" all'uso del concetto di rete corrisponde, secondo alcuni autori critici come Boltanski e Chiapello, ad una più profonda trasformazione culturale che ha investito la società alle soglie del nuovo millennio. La ricorsività del concetto di rete nell'epoca postfordista è espressione dell'affermazione di nuovi valori connessi al funzionamento della società - di autonomia,

libertà di scelta, frammentazione, instabilità ma anche de-gerarchizzazione -, di cui si è facilmente appropriata l'ideologia neoliberista, dando corpo ad una *nuova antropologia* fondata sulle nozioni di centralità del singolo - intesa come individualismo e autosufficienza (Bauman, 2008; Beck e Beck-Gernsheim, 2002) -, capacità di (auto)attivazione¹⁹ e di scambio, che, recuperando gli elementi strutturali del concetto di rete e il legame con il tema del cambiamento, ha sconvolto nel profondo la dialettica tra individui e collettività. Sebbene infatti la prospettiva del *network* abbia rinnovato profondamente una parte del pensiero sociologico mostrando una nuova *agency* culturale sottesa alle pratiche relazionali (Mische, 2011), con una forte tensione al cambiamento e all'innovazione delle strutture societarie, la prospettiva critica ha messo in luce la dimensione normativa del concetto sulla società e il suo riflettersi anche, con l'affermarsi del pensiero neoliberista, negli orientamenti delle politiche pubbliche. Il concetto di rete si è affermato infatti sia come "archetipo organizzativo" (De Leonardis, 2008) che come principio ordinatore del reale, accompagnando il radicamento di nuovi valori, che nella congiuntura tra l'esplosione delle economie globalizzate e la crisi dei sistemi nazionali di protezione sociale hanno portato il pensiero neoliberista ad affermarsi come *razionalità* (Dardot e Laval, 2013) dominante. E' acquisizione condivisa che il neoliberismo abbia avuto un'influenza determinante sulla società postindustriale non solo in termini di affermazione di un modello economico alternativo - basato sulla rimozione delle funzioni di regolazione dello Stato -, ma anche come sistema di produzione di un nuovo ordine di relazioni sociali, forme di vita e soggettività (*ibidem*). Una trasformazione tra le più significative fra quelle che hanno segnato il Novecento:

62

La terza trasformazione, e in qualche modo la più inquietante, è la disintegrazione dei vecchi modelli delle relazioni umane e sociali, da cui deriva anche la rottura dei legami tra le generazioni, vale a dire tra il passato e il presente. Questo mutamento è stato particolarmente evidente nei paesi più sviluppati del capitalismo occidentale e nei quali i valori di un individualismo asociale assoluto sono stati dominanti sia nelle ideologie ufficiali sia in quelle non ufficiali. (Hobsbawm, 1995:28-29)

La crisi economica degli anni Settanta e la ristrutturazione su scala globale dei mercati - a cui hanno fatto seguito impoverimento progressivo delle popolazioni, svalutazione dei redditi e crescente disoccupazione - hanno portato alla rottura del cosiddetto "compromesso keynesiano", che aveva guidato lo sviluppo socioeconomico dopo la fine del secondo conflitto mondiale, sostenendo la relazione positiva tra crescita economica, piena occupazione e politiche assistenziali nell'ottica del sostegno alla domanda. Di fronte all'apparente inefficacia del sistema fordista, si è rafforzata la voce dei teorici del pensiero neoliberista, i quali, sostenendo una politica economica orientata alla riduzione dei costi sia a livello di spesa pubblica che di impresa privata al fine di massimizzare il profitto, identificavano nel libero mercato la forma di regolazione più adeguata per consentire la ripresa economica. In linea con questo pensiero, dagli anni Ottanta in poi, in quasi tutti gli Stati europei sono state promosse politiche di deregolamentazione dell'economia e di ridimensionamento dell'autorità statale, affermando il principio della concorrenza di mercato all'interno di tutte quelle attività che nel modello capitalistico classico erano rimaste estranee al calcolo economico (Balibar, 2012). Si assiste così ad un progressivo arretramento dello Stato dal ruolo di mediatore del rapporto tra sfera economica e sociale, in nome della libertà individuale come principio fondativo della società.

¹⁹ Allo stesso modo Manuel Castells sottolinea la centralità del lavoro "auto-programmabile" da parte delle risorse umane nella *network society*, in cui, cioè, "ogni soggetto deve essere in grado di reinventarsi continuamente, acquisendo ogni giorno nuove conoscenze, nuove capacità, riuscendo a distinguere autonomamente quello che deve e non deve fare" (Castells, 2004:41).

L'affermazione del pensiero neoliberista costituisce pertanto un punto centrale per l'analisi della contemporaneità. I principi di autonomia, libertà e concorrenza delineano una società il cui perno è costituito dalle relazioni di scambio, ridefinendo radicalmente ruoli e funzioni delle istituzioni di governo e la dialettica tra queste e i cittadini. La centralità della nozione di scambio ha comportato in primo luogo la sostituzione del criterio dell'*universalismo* - pilastro del *welfare state* -, che aveva istituzionalizzato l'esistenza di una società di simili in cui la garanzia di un fondo di risorse e diritti comuni sosteneva la possibilità per tutti i membri di intrattenere relazioni di interdipendenza con quello dell'*uguaglianza* (Bifulco, 2015), espressione di una forma di "egoismo sociale" (Hobsbawm, 1995:479) che rivendica una visione privatistica del diritto e della cittadinanza. In questo quadro la funzione regolativa del Pubblico viene delegittimata e sottoposta anch'essa all'autorità del mercato. Lo Stato da garante del *benessere*, cioè dell'esistenza di uguali diritti, passa così ad essere garante della *concorrenza*, cioè di uguali opportunità, attore *tra* le parti. Il fondamento della libera scelta come dinamica di funzionamento ordinario della società rende però necessario costruire intorno all'individuo un sistema di razionalità che ne promuova l'attivazione, senza la quale il sistema non può funzionare. La necessità che si pone è quella allora di creare un cittadino nuovo, con una diversa aspettativa di tutela da parte dello Stato e una rinnovata attitudine alla partecipazione. Il pensiero neoliberista immagina infatti gli individui responsabili e razionali, inseriti in una società vista come aggregato di processi che si incardinano in primo luogo sulle condotte dei singoli, allo stesso modo in cui il modello di impresa economica suppone che ogni individuo si trasformi in *imprenditore di sé stesso* (Dardot e Laval, 2013). L'attivazione libera e autonoma diventa il processo su cui è basato il funzionamento della società, in cui tutti gli attori hanno la possibilità di interagire e sono chiamati a farsi portatori di risorse di diversa natura da valorizzare. Se da un lato la visione neoliberista ha sganciato l'individuo dalle rigide configurazioni gerarchiche dell'universo fordista, dall'altro ha negato la relazione Stato-società tradizionalmente fondativa della cittadinanza democratica: "lo Stato dirige e controlla i soggetti senza essere responsabile per essi; in quanto "imprenditori" individuali in ogni aspetto della vita, i soggetti diventano interamente responsabili del loro benessere e la cittadinanza viene ridotta al successo in questa attività imprenditoriale" (Brown, 2003, cit. in Balibar 2012:136). L'ideologia neoliberista, spostando la competenza regolatoria dallo Stato agli individui, esercita allora una forza coercitiva attraverso un imperativo che è prima di tutto morale, dispiegandola attraverso una molteplicità di istituti non riconducibili ad una autorità centrale né ad un soggetto esplicito, tra cui figura anche il sé. Dentro questo paradigma di pensiero, la società perde la sua funzione inclusiva per divenire il luogo in cui la concorrenza diviene il normale significato dei rapporti e pertanto costitutiva del legame sociale. Robert Castel ha parlato a questo proposito di "individualismo negativo", riferendosi alla situazione in cui si esige dagli individui che si comportino come "imprenditori" della propria vita alla ricerca della massima efficienza, privandoli al tempo stesso delle condizioni sociali che permetterebbero di sviluppare la propria autonomia (Castel, 2007, cit. in Balibar, 2012:91).

Nonostante la pervasività del pensiero neoliberista, i profondi sconvolgimenti intercorsi nella società in relazione alla ristrutturazione dei sistemi economici e il progressivo smantellamento dei pilastri tradizionali dell'inclusione sociale - famiglia, lavoro e *welfare* - hanno prodotto una percezione di insicurezza diffusa e di sfiducia nel cambiamento, che alle soglie degli anni Novanta non è stata più eludibile. La "società in rete" appare come orizzonte inquieto e imprevedibile che presenta uno scollamento crescente tra economia e società. A tal proposito, Boltanski e Chiapello hanno notato come il concetto di rete sia stato usato fino agli anni Ottanta con un'accezione quasi esclusivamente negativa - reti informali e illegali - o puramente

tecnica. Dagli anni Novanta in poi si afferma invece come metafora organizzativa dell'impresa ma anche della società. Secondo i due autori, il concetto di rete trova impiego nel processo di ricostruzione di un apparato giustificativo intorno al modello di sviluppo capitalistico. Secondo Boltanski e Chiapello, alle soglie del nuovo millennio si è reso necessario rimotivare le classi dirigenti ad impegnarsi nella riproduzione del sistema capitalistico, la cui ridefinizione in forma diffusa e dispersa alla scala mondiale ha generato un forte disorientamento ideologico,²⁰ che ha richiesto alla razionalità neoliberista di ridefinirsi come azione legittima e prospettiva necessaria. L'apparato giustificativo che emerge negli anni Novanta, rafforzato da una corposa letteratura sulle funzioni di *management* attraverso cui si è data rappresentazione dell'impresa in rete, unisce rinnovate argomentazioni generali di utilità sociale, efficienza e libertà - che hanno come principale bersaglio gli argomenti portati dalla critica del capitalismo di "seconda generazione" - a giustificazioni vicine all'esperienza individuale. Secondo gli autori infatti il "nuovo spirito del capitalismo" si basa su tre argomentazioni: la neutralità ideologica del mercato, che, dissociando il piano morale da quello economico, viene assunto come neutrale in quanto "tecnica", affermando che il vantaggio dei singoli contribuisce al benessere collettivo; la maggiore efficienza della concorrenza verso il consumatore finale; il potere liberatorio del mercato e dell'autoimpresa dalla schiavitù del lavoro salariato. Lo scarto rispetto alle argomentazioni precedenti, che avevano costruito il mito del progresso tecnologico, dell'impresa efficiente e della produzione su ampia scala, consiste nell'associarvi anche un ordine di giustificazione più intimo, che gli individui possono ricondurre alla propria esperienza esistenziale e quotidiana, andando così a radicare l'ideologia neoliberista nel profondo delle convinzioni fatte proprie. Affinché le persone trovino accettabile un universo che presenta come inevitabile la condizione di incertezza "naturalizzando" la convivenza con il rischio (Beck, 2000; Negri, 2006; Ranci, 2007) e siano disposti a prenderne parte impegnandosi anche senza una sicurezza rispetto alle opportunità di profitto, il capitalismo, ristrutturato intorno all'idea della società e dell'impresa come reti, afferma l'opportunità per i singoli di affrancarsi dalle categorie e dalle rappresentazioni collettive spersonalizzanti proprie del regime fordista, promuovendo come valori di utilità sociale la libertà di azione e l'autorealizzazione.

64

Uno dei loro [dei manager] problemi principali è infatti quello di controllare un' "impresa liberata" (...), fatta di équipes autorganizzate che lavorano in rete senza unità di tempo e di luogo. Non esiste un'infinità di soluzioni per "controllare l'incontrollabile": l'unica soluzione è che le persone si *autocontrollino* - che significa spostare la coercizione dall'esterno dei dispositivi organizzativi verso l'interiorità delle persone -, e che le forze di controllo che esercitano siano coerenti con il progetto generale dell'impresa (...). Si spiega così l'importanza attribuita a concetti come quelli di "coinvolgimento del personale" o di "motivazioni intrinseche", che sono motivazioni legate alla voglia di compiere il lavoro e al piacere di farlo e non dipendenti da un qualsivoglia sistema di sanzioni-ricompense imposto dall'esterno e in grado di generare unicamente "motivazioni estrinseche". (Boltanski e Chiapello, 2014:139)

La dinamica di interiorizzazione del principio di autonomia e individualità è stata riconosciuta come centrale nel fardell'ideologia neoliberista una vera e propria antropologia del contemporaneo.²¹ Allo stesso modo, secondo Boltanski e Chiapello, la rete costituisce non solo l'esemplificazione del funzionamento della nuova impresa capitalistica nell'era dell'economia globalizzata, ma assume anche il ruolo di forma

20 A causa delle crisi economiche e sociali di fine Novecento, che hanno minato l'orizzonte di crescita che aveva sostenuto il consenso intorno al modello capitalista nonostante le disuguaglianze sociali.

21 E' in questo senso che autori come Dardot e Laval la definiscono "nuova ragione del mondo" (Dardot e Laval, 2013), in grado di plasmare sia l'azione dei governanti che di radicarsi nei comportamenti quotidiani e nelle coscienze dei governati.

ordinatrice dei rapporti di potere, sostenendo il passaggio da una società prevalentemente concepita come gerarchica, in cui gli individui sono identificati sulla base di caratteristiche che li riconducono a categorie più generali, verso una società di elementi “unici”, che hanno, o non hanno, collegamenti tra loro. Attraverso il concetto di rete, il pensiero neoliberista opera il ribaltamento dei fondamenti della società: la connessione sostituisce l'appartenenza, la dispersione più che la prossimità connota lo spazio sociale, i legami sociali sono fluidi e intermittenti, le relazioni si fanno settoriali e finalizzate invece che totalizzanti. Questi cambiamenti, presentati come parte dell'evoluzione naturale della società, vengono assunti come imperativi morali a cui conformarsi necessariamente. La naturalizzazione della visione della società come rete assume così un valore normativo sugli individui, che sono spinti a pensarsi sempre di più come autonomi e interdipendenti, dotati di “nuovi strumenti per risolvere i problemi e per soddisfare i bisogni sociali: oggi gli individui hanno più libertà che in passato, perché hanno più spazio di manovra e maggiore capacità di agire in modo autonomo” (Rainie e Wellman, 2012:28). La rete come paradigma della società è allora l'immagine di una comunità di soggetti che stanno *individualmente insieme* (Bauman, 2008). Uno degli elementi di trasformazione più significativi che ha segnato il passaggio alla postmodernità risiede infatti, secondo diversi autori, nel processo di *individualizzazione*. Sebbene la definizione dell'identità individuale sia alla base della nascita della modernità (Ferrero Camoletto, 2003; Crespi, 2004), gli autori critici della postmodernità ne hanno rilevato una sua esasperazione in relazione all'affermarsi dell'etica neoliberista come modello culturale dominante.²² Il paradigma neoliberista ha “istituzionalizzato” (Beck e Beck-Gernsheim, 2002) l'individualismo attraverso un doppio meccanismo liberatorio e normativo: mentre dichiara il soggetto libero dai vincoli delle appartenenze sociali precostituite, lo carica allo stesso tempo del “compito” (*ibidem*) - e della responsabilità - di costruirsi da sé la propria identità sociale, affermando come diritto, ma anche come dovere, quello dell'autonomia. Di fronte alla trasformazione dell'esperienza sociale avvenuta con lo sviluppo delle tecnologie di trasporto e comunicazione di massa e l'indebolimento degli ambiti di rappresentazione collettiva a seguito della parabola discendente dei movimenti di protesta degli anni Sessanta e Settanta e delle rappresentanze politiche, l'enfasi sul successo personale si pone come veicolo di frammentazione della società in un insieme di individui incapaci di ricondurre i propri problemi a una interpretazione collettiva. La connessione, più che la collettività, costituisce la metafora dell'appartenenza sociale, e l'individuo diviene mediatore egli stesso del rapporto con il capitale, facendo di sé, invece che il proprio lavoro, una merce vendibile (Beck e Beck-Gernsheim, 2001). Un processo che riguarda indistintamente tutte le classi sociali e che ha posto gli individui soli di fronte alle difficoltà della vita.²³

In relazione a questa trasformazione dell'identità sociale, Boltanski e Chiapello affermano che in un mondo concepito come rete, individualizzato e de-gerarchizzato, i *criteri di differenziazione* (Boltanski e Thévenot, 2006) tra gli individui affermati nella società fordista, legati ai rapporti familiari e lavorativi, perdono di rilevanza. Nella società-rete la comparazione tra i singoli avviene in uno spazio dai confini sfumati e costantemente in espansione, che si definisce esclusivamente nell'*incontro*. Le differenze sociali non si basano dunque su categorie collettive ma su singole proprietà degli individui.

22 Espressa, ad esempio, nella celebre frase di Margaret Thatcher: “There is no such thing [as society]. There are individual men and women, and there are families”. (Intervista rilasciata al magazine *Woman's Own*, 23 settembre 1987).

23 Alain Ehrenberg, nel celebre saggio *La fatica di essere se stessi*, afferma che, mentre in passato le regole sociali imponevano il conformismo e, con esso, l'automatismo dei comportamenti, oggi si è radicato un pensiero che spinge normativamente a praticare iniziativa e intraprendenza personali allo scopo di “diventare sé stessi” (Ehrenberg, 1998). Queste e molte altre voci critiche hanno messo in luce come la realizzazione di sé sia progressivamente divenuta un dovere che si è tramutato in un bisogno culturale. L'enfasi su figure come l'imprenditore, il creativo, l'artista veicolano un'immagine di individui che, assumendosi il rischio, si lanciano nell'ignoto, creando qualcosa di nuovo grazie alle loro sole forze.

La vita social non è più rappresentata sotto la forma di una serie di diritti e doveri rispetto alla comunità familiare allargata come avviene all'interno di un mondo domestico, né sotto quella del lavoro salariato all'interno di una struttura gerarchica di cui si percorrono le tappe, o dove si svolge tutta la propria carriera e dove l'attività professionale è nettamente separata dall'ambito privato come avviene all'interno di un mondo industriale. All'interno di un mondo reticolare, la vita sociale è fatta di un insieme di incontri e di connessioni temporanei, ma riattivabili, con gruppi diversi, collocati a distanze sociali, professionali, geografiche, culturali anche molto grandi. (Boltanski e Chiapello, 2014:167)

Questa dinamica di riconoscimento ha indebolito le fonti tradizionali dell'appartenenza - famiglia, classe, occupazione - spingendo gli individui alla ricerca di una propria identità autonoma, che li definisca come più o meno di altri senza però avere come riferimento un criterio condiviso per misurare il proprio valore. Il risultato è una società di individui in costante ridefinizione di sé *per differenza*, il cui contraltare di questa esistenza destabilizzante sembra essere la realizzazione personale attraverso una moltitudine di esperienze e situazioni in cui dover dimostrare creatività, reattività, flessibilità e motivazione.

L'affermazione di una cultura del sé come imperativo sociale - che è stata identificata come la patologia della nostra epoca (Benasayag, 2016) -, associata ad una visione della società come rete di relazioni di scambio, ha implicazioni rilevanti su molti piani, non da ultimo sul *discorso della cittadinanza* (Costa, 2005), che trova declinazione materiale negli orientamenti assunti dalle politiche di *welfare* in seguito alla crisi dei regimi di *welfare state*. Come molti autori hanno infatti messo in luce, la razionalità neoliberista, pervasiva in quanto "veicolata da attori che si collocano in tutti i comparti della società" (Balibar, 2012: 135), assume la collettività a funzione strumentale per la realizzazione di percorsi individuali. Negando la società come collettività politica, rafforzativa dell'identità individuale e ricompositiva delle singolarità entro un orizzonte di interesse comune e generale, ne corrode il rapporto fondativo con la cittadinanza in senso democratico. Si afferma piuttosto una visione di cittadinanza privata e imprenditoriale in cui le relazioni si fanno capitale competitivo oggetto di scambio, che neutralizza il potenziale politico delle reti sociali reinterpretandole come strumenti.

Nel *framework* della razionalità neoliberista, che applica al complesso dell'organizzazione sociale il funzionamento dell'impresa, il modello della rete viene rapidamente trasferito ad altri sistemi organizzativi come antidoto alla burocratizzazione. La riflessione di Boltanski e Chiapello ci offre ancora una volta un'interessante prospettiva su questa dinamica. Secondo i due autori, la figura della rete non solo costituisce un aggiornamento del processo organizzativo dell'impresa ma assume anche una valenza culturale di "regime di giustificazione" isomorfo al capitalismo globalizzato, che gli autori definiscono "città per progetti" (Boltanski e Chiapello, 2014). A fronte delle critiche avanzate al modello societario di derivazione fordista - inautenticità della standardizzazione, fonte di oppressione, di disuguaglianza e di egoismo -, l'immagine della rete si propone come contraltare, identificando nella soluzione di queste problematiche i punti di forza del "nuovo" modello capitalistico. La rete assume allora il ruolo di "ordine di giustificazione" - nel senso inteso da Boltanski e Thévenot (2006) - del reale. I due ricercatori avanzano l'ipotesi che attraverso il richiamo all'immagine della rete si sia stabilito un "nuovo senso ordinario della giustizia" (Boltanski e Chiapello, 2014:154), ovvero un nuovo repertorio di criteri di valutazione della "grandezza" degli individui che ha conferito legittimità all'immagine di un mondo flessibile, costituito "per progetti" portati avanti da persone autonome. I valori della sicurezza e della stabilità, centrali nella

retorica costruita intorno alla necessità dell'esistenza della grande fabbrica fordista e strutturanti del compromesso tra capitale e lavoro, sono adesso associati alla gerarchizzazione e alla burocratizzazione delle relazioni. I singoli si trovano allora ad essere riconosciuti sulla base della capacità individuale di costruire relazioni, di essere creativi e adattabili, unendo competenze acquisite con caratteristiche personali. La "città per progetti", in quanto "ordine connessionista" e non gerarchico, fornisce la *prova* dell'esistenza di una società fondata sulla costruzione di legami e non sulle appartenenze stabili:

I progetti permettono la produzione e l'accumulazione all'interno di un mondo che, se fosse di natura puramente connessionista, sarebbe caratterizzato da flussi in cui nulla può fissarsi, accumularsi o prendere forma (...) il progetto è una concentrazione di specifiche connessioni attive in grado di dare forma alle cose, ovvero di fare esistere oggetti e soggetti, stabilizzando e rendendo irreversibili alcuni legami. È dunque una *sacca di accumulazione* temporanea che, producendo valore, sostanzia la necessità di ampliare la rete favorendo le connessioni. (Boltanski e Chiapello, 2014:167)

In particolare i due autori sottolineano come le proprietà assunte come risorse rilevanti per l'affermazione dei singoli - le risorse competitive - siano rappresentate principalmente dalla capacità di stare adattivamente in relazione con altri, accumulando esperienze e competenze sempre più diversificate. Se, negli usi tradizionali del concetto, la rete richiamava un sistema di vincoli, nel configurarsi come immagine della contemporaneità essa si tramuta nella "forma sociale più efficace e giusta" rispetto ad un sistema-mondo in continua evoluzione e cambiamento. L' "attività" all'interno della città per progetti, sulla quale viene misurato il grado di inclusione e partecipazione alla società, non è tanto il lavoro quanto piuttosto un insieme di tensioni al prendere parte. La cifra del coinvolgimento diviene personale e individuale: la leva dell'ingaggio è l'emozione suscitata dall'affermazione personale e dall'uscita dall'anonimato, che richiede però come contropartita adattabilità, flessibilità e rischio.

67

A differenza di quanto accade nella città industriale, dove l'attività si confonde con il lavoro e la popolazione attiva si identifica con coloro che hanno un lavoro salariato stabile e produttivo, all'interno della città per progetti l'attività oltrepassa le opposizioni lavoro e non lavoro, stabile e instabile, orientamento al profitto e disinteresse, ciò che è valutabile in termini di produttività e ciò che, non essendo misurabile, sfugge alla valutazione economica. (Boltanski e Chiapello, 2014:174)

L'affermazione della rete come ordine di giustificazione del reale ci conduce a rileggere i "requisiti" di inclusione degli individui nella società a partire dal concetto di *attivazione* e da quello di *mediazione*. Sin dalle prime ricerche sui *network* sociali, è stato evidenziato come i sistemi reticolari diano risalto alle funzioni di connessione e comunicazione più che a quelle di produzione. Applicare questo modello di funzionamento alla società significa, come visto, stabilire un ordine nuovo di priorità rispetto alle risorse detenute dai singoli in termini sia di diritti che di capacità. In antropologia la figura del *broker* designa gli individui che, dotati di una maggiore capacità di manipolare le relazioni - che Boissevain ha definito "risorse di secondo ordine" (Boissevain, 1974) -, si trovano ad occupare posizioni privilegiate costituendo un "passaggio obbligato" nel flusso di informazioni che attraversa una rete. La posizione di collegamento comporta che questi individui siano nei fatti sempre inclusi nel sistema in quanto strategici per il suo stesso sviluppo. In tutte le teorie che trattano il concetto di rete, il funzionamento e la riproduzione del sistema dipende in primo luogo dalla possibilità di stabilire connessioni *attraverso* sistemi non comunicanti. La funzione di *mediazione* identifica pertanto l'essenza profonda e il motore dei sistemi reticolari, determinando dinamiche di trasformazione, espansione, innovazione. La definizione delle relazioni come "risorse di secondo ordine", pur riconoscendo il valore produttivo delle

relazioni, le pone in una posizione subordinata rispetto alle risorse materiali. Con la smaterializzazione dei capitali avvenuta nella transizione ai regimi economici terziari e globalizzati, i processi sono organizzati prevalentemente sulla base di flussi informativi e la componente produttiva è sempre più immateriale. Questa trasformazione ha valorizzato nel mondo del lavoro nuovi tipi di professionalità e funzioni per l'impresa, il cui orizzonte è quello della costante ricerca di innovazione. Le caratteristiche rilevanti nella società fatta a rete sono pertanto la capacità di essere flessibili, adattabili, polivalenti, adeguati ad un mondo non del tutto prevedibile e sottoposto alla volubilità delle preferenze, degli stili culturali. “Fare rete”, “stare in rete” diventa così *un'arte* (Ripamonti, 2003), perché sempre più difficoltoso sembra essere collaborare in un mondo frammentato e molteplice, ma anche sempre di più una “tecnica”, strumento imprescindibile per affermarsi nello spazio dei rapporti orizzontali, che richiede la capacità di attivarsi per essere risorsa rilevante per altri e quindi inclusi nella società.

3. LA RETE COME PARADIGMA DEL WELFARE LOCALE E IL RUOLO DEL TERRITORIO

Come visto nel capitolo precedente, il concetto di rete è stato utilizzato più o meno esplicitamente in diversi campi disciplinari come riferimento - descrittivo, interpretativo o prescrittivo - per indicare un sistema di relazioni tra parti basato su autonomia, interdipendenza, comunicazione e scambio. Gli studi organizzativi, nel distanziarsi dalla visione dell'organizzazione come ente totale e razionale, hanno rimesso al centro l'azione del soggetto, concependo l'organizzazione come prodotto sociale e culturale in cui largo spazio hanno i processi cognitivi dei singoli. Questa prospettiva rinnovata ha permesso di concepire l'organizzazione come processo aperto e continuo di revisione degli schemi procedurali per meglio rispondere all'imprevedibilità e instabilità dell'ambiente. Con la transizione all'economia terziaria e dei servizi, la prospettiva soggettivistica sull'organizzazione diviene determinate in relazione al mutamento dei modelli di produzione. Il *management* dell'impresa si orienta infatti non sul controllo della produzione ma sulla gestione del processo, in cui acquistano rilevanza strategica la capacità di sostenere i processi relazionali e creativi interni all'organizzazione e costruire circuiti di apprendimento virtuoso nella relazione con l'esterno. Nella cornice cognitiva e culturale del neoliberismo come "nuova ragione del mondo" (Dardot e Laval, 2013), il riferimento al concetto di rete presenta però anche una dimensione normativa "in senso sociologico" (Bifulco, 2015), cioè la capacità di alcuni concetti di influenzare il giudizio e la percezione diffusa di ciò che è giusto, opportuno, desiderabile e ciò che non lo è. Il capitolo indaga l'assunzione del concetto di rete come metafora e principio ordinatore delle politiche territoriali. L'introduzione dei principi di *attivazione* e *partecipazione* hanno significativamente ridefinito le pratiche e gli strumenti di intervento pubblico alla scala locale. Tuttavia alcune critiche sollevate all'orientamento *contrattuale* (Monteleone, 2007) e di *welfare mix* (Ascoli e Ranci, 2003) assunti dalle politiche sociali in Italia mettono in luce come il concetto di rete possa rischiare di assumere una flessione riduttiva rispetto al principio "esigente" (Vitale, 2007c) della "persona al centro", riducendo il portato innovativo alla ridefinizione delle forme della cittadinanza sociale insito nei concetti di *attivazione* e *partecipazione* e alla ricomposizione dei legami sociali attraverso l'intreccio tra reti naturali e reti progettate per accompagnare processi di *empowerment* delle comunità locali (Laino, 2012; Martini e Torti, 2003). Se, come segnala Muller, le politiche sono *idee in azione* (Muller, 1995), sembra rilevante rintracciare le radici di un certo orientamento di politiche per capirne la capacità normativa sulle visioni e sui criteri di giudizio che informano la società (Bifulco, 2015). In particolare, seguendo alcuni autori critici, possiamo riconoscere che il concetto di rete come orizzonte di ridefinizione del *welfare*, si sia adattato al progetto di società prodotto dall'ideologia neoliberista, di cui la radicale ristrutturazione dei sistemi di *welfare* di stampo keynesiano costituisce uno dei principali esiti in termini di azione governativa. Il concetto di rete può quindi essere utilizzato come *fil rouge* per rintracciare l'itinerario evolutivo lungo cui hanno proceduto le politiche sociali in Italia rispetto al rapporto - precipuo della materia - tra le istanze individuali, il contesto locale e comunitario in cui esse si danno e l'assetto politico-organizzativo che definisce la possibilità di risposta (Gui, 2003).

3.1. Territorio e integrazione. Nuovi orientamenti delle politiche sociali

Negli anni della ricostruzione post-bellica, il modello di protezione sociale mutualistico-assicurativo ha prodotto un sistema di politiche di assistenza sociale organizzato su categorie fortemente specializzate, secondo il “paradigma del cittadino assistito” (Gui, 2003:29), in cui prevale l’accentuazione sulle caratteristiche di problematicità individuale che impediscono la partecipazione al mercato del lavoro dei soggetti bisognosi di assistenza, mentre il loro contesto ambientale e comunitario rimaneva sullo sfondo e il disagio sociale appariva come “residuo trattabile” (*ibidem*). Con la crisi economica della fine degli anni Settanta, i sistemi di *welfare* pubblico cominciano progressivamente a sgretolarsi sotto la pressione crescente dei cambiamenti sociodemografici ed economici che investono l’Europa, determinando in quasi tutti i Paesi la ridefinizione dei sistemi nazionali di protezione sociale. Determinante in primo luogo è il passaggio dal regime di *government* a quello di *governance*, secondo il quale la decisione e la gestione della cosa pubblica viene aperta, e affidata direttamente, ad una pluralità di soggetti, slegandosi dalla competenza esclusiva dello Stato in nome di una maggiore efficacia delle soluzioni ed efficienza dei processi. Il concetto di *governance* si associa direttamente alla forma reticolare, conformandosi come processo di realizzazione di uno spazio orizzontale costituito dai legami di interdipendenza, interazione e scambio di soggetti autonomi. Una conformazione di governo della cosa pubblica “tramite *network*” (Rhodes, 2007) che ha accompagnato la territorializzazione delle politiche sociali, rafforzando la rilevanza del livello locale, come fitta trama di interdipendenze tra attori differenti che collaborano per il raggiungimento di interessi e obiettivi specifici.

Integrazione e territorializzazione

L’orientamento alla *governance* ha affermato come cardine dell’architettura istituzionale del *welfare* il principio di *sussidiarietà*, che ha sancito la compartecipazione e la corresponsabilità, finanziaria ed economica, tra i diversi livelli della filiera delle politiche. Questi orientamenti hanno concorso a delineare un intervento sociale basato su: combinazioni di competenze differenti, dimensione collaborativa - sia tra enti che con gli utenti - e radicamento territoriale dei servizi e degli attori. Con l’ingresso di nuovi attori nell’arena delle politiche sociali, l’Amministrazione Pubblica ha perso il proprio ruolo di agente monopolistico (Kazepov, 2009). Attraverso una retorica che ha unito competitività e solidarietà, il principio di sussidiarietà ha comportato la moltiplicazione degli attori coinvolti e l’apertura di nuovi spazi di concertazione tra gli attori, sedi decisionali e ambiti di regolazione e di definizione degli *standard* (De Leonardis, 2003), così come la separazione tra le funzioni di finanziamento (e di indirizzo) quelle di erogazione, segnando una trasformazione ormai nota del ruolo dello Stato da *provider* a *enabler* di servizi, legittimato ad intervenire solo in assenza di capacità autonome di regolazione locale (Kazepov, 2009). I sistemi di *welfare* hanno assunto progressivamente un assetto “reticolare”, definito come regime di *welfare mix* (Ascoli e Ranci, 2003).

Tra le linee di tendenza connesse al principio di sussidiarietà che hanno riformato il *welfare*, particolarmente significativi sono stati gli orientamenti-guida di derivazione comunitaria all’*integrazione*, *attivazione* e *localizzazione* (Bifulco e Vitale, 2003) delle politiche. Questi tre principi hanno posto una forte enfasi sul territorio, individuato come spazio privilegiato per la ricomposizione delle diverse materie sociali, tematizzando come centrale una prospettiva di “cittadinanza locale”, intesa come rapporto tra condizione di diritto - *entitlement* - e capacità di accesso ai servizi (Bifulco, 2012b). In Italia è la legge quadro 328/2000 per la “Realizzazione del sistema integrato di interventi e servizi

sociali”- Legge Turco - che rende effettivi questi nuovi orientamenti. La legge introduce per la prima volta un quadro regolativo nazionale per l’assistenza sociale e stabilisce un coordinamento più stretto tra l’offerta di servizi pubblici e del privato sociale. A compimento del lungo processo di riconoscimento e formalizzazione delle iniziative di solidarietà sociale in Italia²⁴, la legge sancisce pertanto l’ingresso formale del terzo settore nella *governance* del sistema di *welfare* attraverso la partecipazione alla redazione dei Piani di Zona, gli strumenti di pianificazione sociale a scala locale. Nonostante il processo di riforma non sia stato totalmente compiuto a causa della successiva approvazione della riforma del Titolo V della Costituzione²⁵, la legge 328/2000 è rimasta comunque importante sul piano culturale (Vitale, 2007c), affermando integrazione e territorializzazione come cardini della nuova stagione di politiche sociali. Il principio di integrazione promuove la “decategorizzazione” dei *target* dell’intervento settoriale in macro-categorie generali (De Leonardis, 2003), con l’obiettivo di rompere la compartimentazione settoriale dei servizi e sviluppare un intervento più in linea con i *trend* del bisogno sociale emergenti. Al contempo in Italia si è proceduto ad una riorganizzazione della *governance* dei servizi sociali secondo un doppio processo di territorializzazione dell’azione pubblica (Bifulco, 2012b): da un lato la riorganizzazione dei livelli di governo e i loro rapporti; dall’altro l’assunzione del territorio come riferimento di politiche e interventi. Il primo processo è collegato alle dinamiche di *rescaling* dello Stato (Brenner, 2004; Bifulco 2015) - che ha determinato l’ascesa di Regioni e Città come attori politici nello spazio europeo (Kazepov, 2009) -, mentre il secondo fa riferimento ad un approccio di *policy* che considera i contesti di intervento come risorse, *target* e attori (Bifulco *et al.*, 2008) nella filiera delle politiche. L’Europa ha introdotto il principio di territorialità nelle politiche sociali, riconoscendo come rilevante la dimensione relazionale in cui la persona è inserita.

Rifiutando di declinare l’idea di centralità della persona in termini di individuo assoluto, separato e staccato dai contesti, occorre riconoscere nel quadro delle politiche come ogni persona sia costitutivamente in relazione. Come ogni persona abiti un territorio. Per questo l’Europa sostiene che “integrazione” e “territorializzazione” delle politiche socio-assistenziali devono andare insieme, perché mettere al centro la persona occorre prendere in carico i contesti in cui essa vive. (Vitale 2007:5²⁶)

Si radica così una visione del territorio come “realtà sociale”, che può essere interrogata e sollecitata dalle politiche in quanto “set di risorse e capacità” (Bifulco, 2012b) per sviluppare interventi più aderenti alle necessità di contesti e individui, realizzando un dislocamento del *welfare* “nei luoghi di vita delle persone e delle comunità attraverso un sistema distribuito ad ampio raggio e su piccola scala” (Zandonai, 2017). Si afferma la nozione di *welfare locale*, caratterizzato da reti di attori differenti e processi di integrazione sinergica tra campi di *policy* in una prospettiva di complementarità e interdipendenza. Si sperimentano programmi di intervento che

24 Il processo di emersione e integrazione con la società civile era già stato avviato con due leggi nel 1991: la legge quadro 266, che ha regolamentato il volontariato, e la legge 381 sulla cooperazione sociale, che ha regolamentato le numerose iniziative autorganizzate presenti in Italia nella forma della cooperativa sociale. Queste due leggi hanno aperto a un modello di *welfare* partecipato basato sui principi di economicità, contenimento delle spese e possibilità di scelta da parte del cittadino, che ha portato le Amministrazioni a esternalizzare progressivamente i servizi pubblici (Gui, 2003).

25 Con la riforma costituzionale l’assistenza sociosanitaria diviene materia di competenza regionale. Il governo centrale assume soltanto la responsabilità della definizione di standard minimi prestazionali da garantire su tutto il territorio nazionale. Questa riforma ha fortemente depotenziato la tensione equalizzatrice della Legge Turco, rafforzando i già profondi squilibri interni al Paese (Kazepov, 2009).

26 L’indicazione della pagina si riferisce alla versione dell’articolo disponibile online presso: <https://hal-sciencespo.archives-ouvertes.fr/hal-01021420/document>

concepiscono contemporaneamente il territorio come posta in gioco e come sistema di azione. Il *welfare* locale si propone quindi come modello di intervento prossimo alla persona, predittivo, adattivo e capacitante.

Questi principi affermano un modello di cittadinanza sociale in cui lo Stato è garante di un principio di universalismo, mentre i governi locali sono chiamati a tenere conto delle specificità di persone e luoghi, bilanciando il rischio di eccessivo localismo con la regolamentazione nazionale. Un elemento chiave è l'associazione molto stretta tra "locale" e "attivo". Da questo punto di vista, assistiamo allo sviluppo di un "*welfare* attivo locale" che si basa sul coinvolgimento dei cittadini e su un concetto di territorio, che evidenzia il ruolo delle risorse e delle reti locali nell'azione". (Bifulco *et al.*, 2008:145)

Attivazione e coesione sociale

La dismissione dell'assetto tradizione del *welfare state* avviene attraverso la costruzione di un'architettura istituzionale rinnovata sul modello, come in altri Paesi, del *New Public Management*, che afferma come principi guida *accountability*, riduzione dei costi, decentramento e possibilità di scelta (Bifulco, 2015). Abbandonando la logica passivo-assicurativa, il *welfare* assume "un orientamento preventivo e promozionale rispetto alla capacità delle persone di assumere in autonomia la responsabilità del proprio benessere" (CNEL, 2010). Con il principio dell'attivazione, si afferma la responsabilità di tutte le componenti della società - cittadini compresi - di partecipare al funzionamento efficiente della società. Nel concreto ciò ha comportato, negli ultimi vent'anni, un rafforzamento delle "politiche attive" - che stimolano competenze, capacità e opportunità di inserimento lavorativo - a scapito di quelle "passive", volte al risarcimento di coloro che per ragioni differenti sono esclusi dall'accesso al lavoro, in una prospettiva di riduzione del rischio di assistenzialismo delle politiche sociali e di valorizzazione della risorsa umana (De Leonardis, 2003). La promozione di una cultura dell'attivazione come *compartecipazione* - al mercato del lavoro, alla definizione delle soluzioni, all'erogazione del servizio - diviene la chiave per allargare il ventaglio degli attori coinvolti nella produzione dello stato sociale, declinando il *welfare* come "funzione diffusa, in chiave di *welfare society*" (*ibidem*, p. 8). Parallelamente, si assiste al crescente protagonismo del tema della coesione sociale. Il concetto di coesione sociale, al centro del pensiero sociologico fin dalle origini della disciplina, fa riferimento, nella sua concezione originaria attribuita a Durkheim, ad una tensione equalizzatrice volta a ridurre le disuguaglianze interne alla società e al rafforzamento delle relazioni e dei legami sociali.

Il termine si è affermato nuovamente, come orizzonte di politiche, a partire dalla strategia di Lisbona²⁷ (2000), in cui la coesione sociale è stata indicata come uno degli obiettivi strategici delle politiche europee²⁸ (Berger-Schmitt, 2000; Barca, 2009), in stretta relazione con quello di *competitività* (Torri e Vitale, 2009). La definizione del 2004 del Comitato Europeo per la Coesione Sociale indica che: "la coesione sociale è la capacità di una società di assicurare il benessere (*welfare*) di tutti i suoi membri,

27 Come indica Pasini, il riferimento nei documenti ufficiali dell'Unione Europea è precedente. Compare infatti già nel 1986 nell'Atto Unico Europeo (Pasini, 2017:71).

28 Già durante il secondo vertice dei Capi di Stato e di Governo (1997), il Consiglio d'Europa ha adottato un piano d'azione in quattro settori: democrazia e diritti dell'uomo; coesione sociale; sicurezza dei cittadini; valori democratici e diversità culturale. La coesione sociale è stata indicata come "una delle principali necessità dell'Europa allargata, e dovrebbe essere perseguita in quanto complemento essenziale per la promozione dei diritti umani e della dignità" (Capi di Stato e di Governo degli Stati membri del Consiglio d'Europa, 2007, 47). Il Consiglio nel 1998 ha avviato il Comitato Europeo per la Coesione Sociale (CDCS), varando nel 2001 la strategia che impegna i 46 Stati aderenti ad un programma di lavoro comune al fine di assicurare che tutti i cittadini, senza alcuna discriminazione e da una posizione di uguaglianza, abbiano accesso ai diritti fondamentali sociali ed economici.

riducendo le differenze ed evitando le polarizzazioni. Una società basata sulla coesione è una comunità di sostegno reciproco di individui liberi che perseguono obiettivi comuni dai significati democratici”. Una definizione che lascia ampio spazio alla sua declinazione operativa, ma che mette in evidenza i cardini di un nuovo approccio alle disuguaglianze fondato sulla messa in relazione di tutte le componenti della società ad un comune obiettivo di sviluppo. Numerosi autori che ne hanno analizzato l'utilizzo nelle retoriche politiche hanno sottolineato l'uso ambiguo del concetto, alternativamente come indicatore e come obiettivo dello sviluppo stesso (Vitale, 2009). A tale diffuso richiamo non è infatti corrisposto un pari sforzo definitorio. Il concetto è stato proposto piuttosto come riferimento ampio per spiegare mutamenti sociali, così come traguardo per affrontare questioni irrisolte, quali per esempio l'esclusione, la disoccupazione e la povertà (Riniolo, 2013). L'ambiguità si pone, come nota Torri (2009), anche in termini di scala: alla scala macro, europea e nazionale, il concetto di coesione sociale fa riferimento ad un sistema di diritti riconosciuti e di valori orientativi delle politiche a tutela di questi stessi diritti (sicurezza sociale, occupazione, pari opportunità); alla scala micro, dei processi di sviluppo locale e di comunità, la coesione sociale fa spesso riferimento alla qualità delle relazioni tra organizzazioni che operano su uno stesso ambito territoriale, e ai gruppi e gli individui che vivono insieme nella prossimità e che instaurano tra loro rapporti di consuetudine, reciprocità e fiducia. L'interpretazione che sembra però essersi affermata come prevalente nelle politiche territoriali fa riferimento alla dimensione relazionale come rafforzativo della cultura dell'attivazione. Il concetto di coesione sociale è passato dall'assumere un significato e un utilizzo come *indicatore della performance* di un sistema o di un intervento in termini di integrazione sociale di tutti i membri nel sistema di opportunità derivanti dall'appartenenza alla società, ad una concezione come *oggetto di intervento*: la promozione di un ordine sociale basato sulla collaborazione a fronte dell'aumentata complessità sociale e riduzione generale delle risorse.

3.2. Reti di attori e mercato sociale. Questioni critiche intorno al welfare in forma di rete

Le trasformazioni intercorse negli approcci all'assistenza sociale vanno nella direzione di implementare un sistema di *welfare* in grado di intercettare e trattare più efficacemente le questioni sociali attraverso la promozione di *partnership* tra attori differenti e nuove forme di cittadinanza basate sul protagonismo degli attori locali, reti pubblico-privato, partecipazione e personalizzazione degli interventi (Bifulco, 2015). Prende forma un *welfare* plurale e reticolare con una forte enfasi sul tema della responsabilità e della partecipazione, in cui il beneficiario è “titolare di una propria percezione soggettiva e di un'inalienabile autodeterminazione delle proprie mete di benessere” (Gui, 2003:32). Alcune voci critiche ci invitano però a non perdere di vista i rischi sottesi agli spostamenti semantici e ad una interpretazione riduzionistica dei fondamenti del *welfare*, che si accompagna al paradigma reticolare del *welfare mix* alla scala locale. Secondo un orientamento diffuso, infatti, il passaggio dal *welfare state* al regime di *welfare mix* può essere inquadrato nel più ampio scenario delle spinte neoliberali²⁹ alla riorganizzazione delle politiche pubbliche in Europa. I principi di “centralità della persona”, “attivazione” e “coesione sociale” discussi

29 Lavinia Bifulco, seguendo l'analisi di Peck e Tickell (“Neoliberalizing Space”, *Antipode*, n. 34/2002, pp. 380-40), sottolinea come in Italia si sia passati dallo screditamento del *welfare* keynesiano - delegittimandone il “nucleo utopico” ed erodendone credibilità e significato (Habermas J., 1998, *La nuova oscurità. Crisi dello stato sociale ed esaurimento delle utopie*, Laterza, Roma-Bari) - al consolidamento di forme di stato neoliberalizzate in cui è stata stemperata la logica della mercificazione, consentendo al progetto neoliberista di dispiegarsi in nuove e più robuste configurazioni. A questo proposito l'autrice suggerisce di guardare con attenzione critica il discorso sul capitale sociale, sulla comunità e sui partenariati e mobilitazioni associative, che hanno sostituito l'approccio al mercato ma non hanno segnato discontinuità con l'ideologia neoliberista (Bifulco, 2015).

in precedenza tendono così ad assumere una nuova accezione, legata ai valori dell'individualismo e dello scambio di mercato come cardini della società. A questo proposito diversi autori hanno sottolineato che l'orientamento *contrattuale* e localistico assunto dal nuovo regime di *welfare* ha comportato un profondo sconvolgimento della dialettica tra individui e collettività impostata dalla concezione di "cittadinanza sociale" attribuita al pensiero di Marshall e fondante di un'idea di *welfare state* come impalcatura di compromesso tra gli interessi del mercato e la società. In questo rinnovato scenario di politiche, la rete, che costituisce la figura organizzativa dominante del nuovo *welfare* ed è strettamente associata alla valorizzazione delle risorse di autorganizzazione della società, sembra assumere un nuovo e più forte valore normativo.

In primo luogo, il *welfare* concepito come rete corre il rischio di normalizzare le disuguaglianze entro una visione orizzontale e a-conflittuale del legame sociale. Secondo De Leonardis, sottesa alla figura della rete vi è una metafora spaziale, che, enfatizzando la dimensione orizzontale come principio ordinatore del sociale, si contrappone alla struttura piramidale tradizionalmente associata alla rappresentazione dell'architettura istituzionale della società. L'affermazione della metafora reticolare come rappresentazione del *welfare* è rilevante in quanto mostra l'affermarsi di una visione - a cui corrispondono parole d'ordine e prefigurazioni di politiche - basata sui principi dell'autorganizzazione e della sussidiarietà orizzontale, che di fatto nega la disuguaglianza come legante sociale (Donzelot, 2008) e istituisce un regime della separazione tra porzioni differenti della società (De Leonardis, 2008). La figura della rete conforma infatti il legame sociale come intermittente - *in-out* -, in cui la presenza o assenza di una relazione di scambio determina la condizione di inclusione o esclusione dal sistema societario. Al contempo, la negazione della disuguaglianza come legame sociale porta a sfumare il potere entro una struttura reticolare che è per definizione diffusa, e quindi meno chiaramente percepibile e identificabile come bersaglio di conflitto sociale, perdendo così il suo ruolo costituente della società del diritto. La figura della rete promuove invece un modello basato su cooperazione e collaborazione che, come segnalano Bifulco e Vitale, riveste l'obiettivo della coesione sociale - centrale nella nuova stagione di politiche - di un alone semantico che richiama i concetti di ordine sociale, controllo sociale, consenso e il corollario dell'assenza di conflitti. Gli squilibri sociali sono richiamati come una minaccia, un potenziale di disordine sociale (Bifulco e Vitale, 2003), che non trova spazio per essere ricompreso all'interno di un discorso sulla cittadinanza democratica. Allo stesso modo Briata e colleghi (2009) sottolineano come il concetto di coesione sociale si sia imposto in Italia in un momento di forte contrazione del sistema del *welfare* pubblico, impossibilitato a garantire una diffusa protezione e inclusione sociale di fronte alle emergenti trasformazioni socioeconomiche. La società che si attiva, che si fa coesa e collaborativa, diventa allora lo strumento per fare fronte alla mancanza di una protezione universale, risposta unica alla complessità e multidimensionalità della questione sociale contemporanea, ma anche opportunità di contenimento della spesa pubblica e retorica giustificativa per l'investimento nelle organizzazioni comunitarie quasi-statali e del terzo settore (Tedesco, 2009). La rete assume allora il ruolo di figura normalizzatrice degli squilibri, promuovendo una visione della collaborazione come compartecipazione ad uno scambio che non è però trasformativo dei rapporti ma mantiene intatte le disuguaglianze. Molti studiosi hanno infatti sottolineato come l'approccio contrattuale promosso dalle politiche neoliberiste tratti le differenze interne alla società in modo ricompositivo, riconoscendole come esistenti ma trattandole come *dati*. E' la relazione di scambio che funziona come meccanismo di inclusione (De Leonardis, 2003), e la rete funge da infrastruttura di relazioni cooperative positive tra tutte le componenti di un sistema sociale. La

soppressione delle relazioni conflittuali in favore di una visione cooperativistica del legame sociale ci conduce al secondo punto critico. Attraverso i concetti di partecipazione, attivazione e coesione viene veicolato un patto “di non belligeranza” fondato sull’attivazione di tutti di fronte ai problemi della società. Il rischio sotteso ad una interpretazione individualistica del concetto di attivazione è che si generi una sostituzione del termine “agency” con quello di “scambio”. Come detto, nella prospettiva dell’ideologia neoliberista, il concetto di attivazione assume una flessione legata alla capacità imprenditoriale del singolo. Il rischio a questo proposito è che il *welfare* reticolare basato sulla attivazione leghi il riconoscimento - la possibilità di essere soggetto di diritti - alla capacità e disponibilità di contribuire alla società entro una visione “proprietaria” della cittadinanza (Castel, 2004). In particolare, come notato da Bifulco e colleghi, territorializzazione e individualismo sono due concetti che insieme hanno avuto una forte influenza sullo sviluppo delle politiche sociali in Italia, con non poche ambiguità a riguardo (Bifulco *et al.*, 2008). I tre autori richiamano la riflessione di Valkenburg a proposito dei diversi significati a cui fa riferimento il concetto di “individualizzazione delle politiche”. L’autore ne segnala tre: individualizzazione dei diritti di fronte ai cambiamenti nei modelli familiari; personalizzazione degli interventi attraverso trasferimenti diretti ai destinatari, concepiti come consumatori; passaggio dalla responsabilità dello Stato alla responsabilità individuale dei cittadini rispetto alla formulazione di un progetto di vita indipendente (Valkenburg, 2007, cit. in Bifulco *et al.*, 2008:148). Se quindi l’orientamento reticolare della *partnership*, unito al principio di territorializzazione degli interventi, può aprire ad interessanti sperimentazioni locali, esso è sempre a rischio di ridurre il benessere ad un miglioramento di tipo privatistico e localistico, che non incide concretamente sugli orizzonti della cittadinanza, concepita come conversazione continua sullo stato di benessere della società - se quest’ultima è pensata come collettivo e non come “collezione di individui” (Castel, 2004). In questo senso, il principio dell’attivazione rende lo *status* di cittadino debole, in quanto l’esigibilità del suo diritto alla protezione è sottoposta alla clausola della sua compartecipazione al sistema, come da contratto. La responsabilità della tutela e della garanzia del diritto si sposta dalla sfera pubblica a quella privata, sostituendo la figura del cittadino detentore di diritti non negoziabili con quella del consumatore che, libero di scegliere, è chiamato a compartecipare allo sviluppo della società, pena il rimanerne escluso. Il concetto di attivazione diviene così il principale ancoraggio dell’ideologia neoliberista dentro lo stato sociale, che ha impregnato la cultura europea in risposta alla crescente instabilità sociale. Quando l’attivazione assume valenze normative si fa moralizzante, sinonimo di responsabilizzazione, e si accompagna al principio di selezione:

Si tratta di mettere alla prova, giudicare, selezionare, e promuovere ‘quelli che ce la fanno’, in base al principio di meritevolezza con dispositivi di assistenza che funzionano come incentivi all’indipendenza (Laino, 2012:23).

Il concetto di “attivazione” come meccanismo di funzionamento ordinario dell’acquisizione di diritti sociali porta a concepire come prevalente - e unica - forma di partecipazione sociale quella della *imprenditorialità*, personale e di gruppo “con un forte riferimento ad un’antropologia soggiacente che assume come inevitabile se non auspicabile la logica della massimizzazione della performance” (Urbanit, 2018:221). La retorica fortemente positiva attorno all’attivazione dell’individuo-utente, unita all’enfasi sui concetti di coesione sociale e territorializzazione degli interventi, tendono a mettere in secondo piano gli effetti dell’arretramento del *welfare* pubblico senza opporsi in maniera radicale alle disegualianze strutturali (Maranghi, 2014). In questa flessione della cittadinanza veicolata dalle politiche sociali, il concetto di rete perde la sua funzione - ma non la retorica - di dispositivo di cambiamento sociale nelle

mani del singolo, estensione rafforzativa della propria capacità di *agency*, per assumere una declinazione strumentale e normativa verso i comportamenti. Il *welfare* in forma di rete assume la conformazione di uno spazio orizzontale - *appiattito* (Sennett, 2006:39) - in cui l'inclusione diviene una *scelta*.

Il tema della scelta si lega infine al terzo elemento critico. La pluralizzazione delle relazioni e degli ambiti di produzione di "sociale" corre il rischio di un'involuzione privatistica basata sullo scambio economico. L'enfasi sui principi di libertà di scelta e autonomia dei cittadini rispetto al raggiungimento del benessere si è tradotta in una compartecipazione crescente del settore privato nella fornitura di beni e servizi pubblici, affidando agli strumenti regolativi del mercato la risoluzione delle inefficienze, attribuite, nel caso italiano, ad una condizione di "eccesso di Stato" (Cassese, 1998). Un orientamento *contrattuale* applicato sia al rapporto tra Pubblica Amministrazione e fornitori privati che sul versante dei rapporti con i destinatari delle politiche (Monteleone, 2007; 2008). Come nota Ota De Leonardis, si è affermato un modello di *welfare* "a progetto"³⁰, caratterizzato dalla centralità di giochi a somma positiva e dall'istituto della *partnership*, in cui anche i "cittadini-clienti" (Gui, 2003) entrano a far parte come attori, come *coproduttori* (De Leonardis, 2002). Contestualmente si assiste all'istituzione di un "mercato sociale", intendendo con questa espressione il processo di "sostituzione del *welfare state*, che presuppone mediazione amministrativa e responsabilità pubblica nella riproduzione sociale, con relazioni di scambio tra domanda e offerta di beni sociali, che presuppongono invece capacità di autoregolazione della società" (*ibidem*, p. 8). Si è istituzionalizzato, alla scala locale un regime di concorrenza, che, se in alcuni casi ha permesso di sperimentare significative innovazioni per la risposta ai bisogni, dall'altro ha normalizzato una condizione di non intervento del Pubblico, confinato ad un'interpretazione riduttiva di "statale". Nella contrazione del significato di "Pubblico", De Leonardis rileva una flessione critica del termine "sociale" come bene di scambio e settore merceologico, in cui i beni sociali - l'istruzione, la salute ecc. - divengono *prestazioni*, cioè perdono lo statuto di beni comuni, e pertanto la capacità di informare il vocabolario della cittadinanza (De Leonardis, 2003:21), venendo trattati come beni privati, per i quali lo Stato diviene garante della loro disponibilità ma non della loro *publicness*. In questa trasformazione il *welfare* corre un rischio di "torsione della cittadinanza verso le logiche del contratto e dello scambio" (Handler, 2003, cit. in Bifulco, 2015:51), in cui i valori dell'individualismo, della (auto) attivazione e della (com)partecipazione divengono prescrizioni indiscutibili per il raggiungimento del benessere della società.

Il contributo dei soggetti del terzo settore incaricati della gestione e riproduzione del sistema, oggi fortemente condizionato da un mandato economico che si esprime nella necessità di intercettare le occasioni di costruzione di partenariati e finanziamenti con l'obiettivo di dare continuità alle proprie attività e al proprio ruolo sul territorio, rischia così di promuovere politiche ad orientamento privatistico, in cui l'istituto del contratto sottrae il processo di *policy* dal controllo pubblico, inteso come pubblicamente visibile e collettivamente discusso. Si verifica pertanto un sovraccarico della funzione - in carico a privati e volontariato - di erogazione di servizi che lo Stato non può o non vuole assumere

30 De Leonardis (2002, parte II) inquadra l'emergere del *welfare* a progetto nel quadro più ampio della transizione alla *service economy*, che ha determinato: la crescita della componente informativa, comunicativa e relazionale nella produzione del prodotto; la produzione di servizi come processi relazionali aperti; l'enfasi sulla qualità, determinata nel corso dello scambio tra produttore e cliente, che determina necessità di presidiare capacità di risposta immediata e duttilità dei dispositivi organizzativi; presenza crescente di condizioni di interdipendenza; superamento della divisione tra direzione ed esecuzione e la diffusione di forme di coordinamento orizzontale; importanza del significato della cooperazione, che diventa comunicazione: impresa-rete; dall'organizzazione all'organizzare. Si nota come anche l'autrice segnali l'emergere del concetto di rete come metafora del contemporaneo.

direttamente sotto la sua responsabilità, che si estende fino al disegno e programmazione delle politiche, che indebolisce le funzioni di avanguardia, *advocacy* e presidio dei valori della solidarietà sociale (Ponzo, 2014) riconsociuti al volontariato e al terzo settore più in generale. Laddove infatti il progetto assume la forma di un contratto, si definisce un ambito di regole che hanno valore in sé, producendo strumenti in grado di auto-legittimarsi (Monteleone, 2008). Come ricorda infatti De Leonardis:

L'esito privatistico consiste in definitiva nella sottrazione delle istituzioni stesse, in questo ambito sociale, allo sguardo pubblico; difese da tale sguardo, dalla tematizzazione del significato pubblico del loro operato, esse sono degradate a strumenti, perlopiù inefficienti, dell'attore; e come tali fungibili, e sostituibili con quelle forme non mediate di autorganizzazione sociale di questi stanno popolandolo il campo del *welfare*. (De Leonardis, 2002:47)

Questo è particolarmente rilevante a livello locale, dove la promozione di strumenti come accordi, patti, intese, ridisegnano *ad hoc* il profilo e i contenuti delle relazioni tra amministrazioni pubbliche e *stakeholders*, indebolendo la capacità di risalire in generalità. Vediamo allora che il concetto di rete va a coincidere con quello di "accordo consensuale" tra diversi portatori di interessi e di risorse, che, mentre libera gli attori dalla pressione autoritaria dello Stato, "implica una derubricazione dello statuto pubblico delle materie e degli attori nel campo del *welfare*, e dei relativi diritti, a favore del diritto privato e del diritto dei contratti" (Monteleone, 2008), soggetto solo ad una valutazione di conformità e non di *qualità sociale* (De Leonardis, 2000).

3.3. Da sociale a urbano passando per il locale. L'intervento integrato sui quartieri marginali

Con l'affermazione degli orientamenti all'integrazione e alla territorializzazione promossi a livello europeo, a partire dagli anni Novanta si assiste ad un processo di convergenza tra intervento urbanistico e intervento sociale che ha dato corpo a procedure e strumenti volti a costruire processi integrati di riqualificazione fisica, economica, sociale e ambientale, che sono diventati un *paradigma dominante* (Briata *et al.*, 2009) delle iniziative di contrasto ai crescenti fenomeni di esclusione sociale. Attivazione, integrazione e partecipazione sono diventate le parole chiave anche per le politiche di intervento e trasformazione urbana (Bricocoli, 2013). Questo processo di convergenza tra campi di *policy* tradizionalmente separati nel contesto italiano si è accompagnato a due spostamenti semantici significativi: il passaggio da intervento "urbanistico" a "urbano" e quello da "sociale" a "urbano" (Fareri, 2000). Il primo slittamento semantico si definisce in relazione alla consapevolezza dell'urbanistica italiana della sopraggiunta necessità di non dover governare l'espansione ma *sostenere lo sviluppo*, e dunque la riqualificazione del territorio, mettendo in luce i limiti di una cultura - e di un apparato di strumenti - tradizionalmente fisicista sia nella definizione dei problemi che nella produzione di soluzioni. Questa consapevolezza porta all'individuazione di altre dimensioni rilevanti per il funzionamento del territorio, aprendo l'intervento territoriale a nuovi domini di politiche e attori. L'esigenza di trasversalità nell'approccio allo sviluppo territoriale si accompagna alla riscoperta dell'orientamento *al locale* - già presente ma per lungo tempo minoritario - dei sistemi economici, che riceve nuova enfasi in particolare in relazione alla crisi della grande industria e dei processi di riorganizzazione territoriale conseguenti (Pasqui, 2005). Si delinea così una concezione di territorio come *fattore competitivo* nelle dinamiche produttive.

Il passaggio da “sociale” a “urbano” si determina in relazione alla constatazione di inadeguatezza degli strumenti di trattamento e delle analisi tradizionali dei nuovi problemi sociali. La rilevanza assunta dai temi del lavoro, dell’insicurezza e delle minoranze etniche (Donzelot, 2008), per i quali la scala nazionale e il modello di *welfare* assicurativo non costituiscono strumenti di trattamento adeguati, fa emergere la necessità di interventi complessi, sviluppati come risposte non settoriali alle problematiche specifiche di una porzione di territorio. Al contempo si vengono a delineare domande sociali strettamente legate alla conformazione territoriale - la sicurezza, il tempo libero, la cultura - che sollecitano una prospettiva di trattamento sempre più locale e localizzata. Questi orientamenti di sfondo radicano una visione secondo la quale il livello locale ha una superiore efficacia nel trattamento delle nuove forme di povertà, multidimensionali ma anche spazialmente concentrate (Briata *et al.*, 2009), che richiede la definizione di soluzioni più coerenti con i nuovi rischi sociali e maggiormente interconnesse con altri temi.

La messa a punto di politiche per il trattamento di questi problemi parte da tre parole chiave - locale, trasversale, dal basso - che evidenziano l’esigenza della costruzione “urbana” di un nuovo campo di interventi su problemi sociali. Le politiche di inserimento sociale e le politiche di rete sono tipicamente locali, basate sull’intervento integrato (ad es. nel campo abitativo, del lavoro, dell’accesso ai servizi), richiedono l’attivazione dei beneficiari e sono basate su profonde ridefinizioni dei modelli di intervento (in cui spicca la valorizzazione del terzo settore). (Fareri, 2000:121)

78

Seppure con notevole ritardo rispetto al resto d’Europa, sono promossi interventi *area based*³¹, orientati da una logica di “discriminazione positiva” e di risarcimento nei confronti di territori che riscontrano una minore dotazione di risorse causata dalla scarsa attenzione della pianificazione ordinaria. Le politiche alla scala del quartiere si connotano quindi come tentativi di ricomporre la tradizionale separatezza delle politiche “sui luoghi” e delle politiche “sulle persone” (Donzelot *et al.*, 2003), richiamando anche le forme di intervento più strettamente sociale a misurarsi con le implicazioni della territorializzazione (Briata *et al.*, 2009) e con una prospettiva di integrazione più ampia del solo settore “sociale”. Alla base di questi orientamenti, e delle sperimentazioni progettuali che ne sono seguite, vi è dunque un principio di integrazione *ambizioso* (Granata, 2001), inteso non come giustapposizione tra interventi di differente natura ma con un significato forte e sfidante di azione multidimensionale, interistituzionale e partecipativa: un “supplemento di socialità” adatto a situazioni di grave marginalità (Tosi, 2004), che ha l’ambizione di produrre la ridefinizione delle procedure e della filiera di *policy*. Il *locale* diviene allora il *criterio* principale per la definizione dell’intervento, delineando le politiche urbane come nuovo ambito di *policy*, caratterizzato da una “natura strategicamente composita” (Cremaschi, 2006), che vede nella complessità decisionale e realizzativa una risorsa per l’efficacia. Secondo una logica di *empowerment* - che risponde sia ad esigenze di contenimento della spesa pubblica che di trattamento della multidimensionalità dei problemi -, si sperimentano sia strumenti di interlocuzione diretta tra amministrazioni pubbliche e cittadini, riconoscendo le comunità interessate dagli interventi come portatori di conoscenze, competenze e risorse per la definizione dei problemi, che forme di *partnership* locali per la gestione del processo di integrazione delle diverse materie di *policy*, segnando il passaggio da Stato *erogatore* di servizi a promotore di processi di *attivazione* e alla formazione di coalizioni locali incaricate della gestione operativa dei processi.

31 In Italia la stagione delle politiche integrate di riqualificazione urbana si è aperta con le sperimentazioni dei programmi Urban e Urban II e successivamente con la politica nazionale dei Contratti di Quartiere dopo un ciclo lungo di intervento settoriale, che aveva tenuto rigidamente separati intervento urbano e sociale (Tedesco, 2009).

Sono concettualizzazioni del territorio in chiave *relazionale* [corsivo mio] che definiscono l'insieme delle proprietà, delle caratteristiche specifiche di un certo luogo in relazione a soggetti interagenti sul e nel luogo stesso. Alludono all'identità di ogni sistema territoriale come carattere specifico di un certo luogo, ma anche come capacità auto organizzativa del luogo stesso. (Granata, 2001:40)

Il territorio diviene il *medium* della formazione di nuove risorse cognitive per il progetto - competenze pratiche, conoscenze tacite e saperi contestuali - ma anche, in linea con la ripresa del dibattito sul capitale sociale, di rapporti di fiducia e di integrazione nella prossimità (Putnam, 2004; Bagnasco *et al.*, 2001). Si esce da una logica razionalistica dell'intervento (Cremaschi, 2008) per una pluralizzazione delle possibilità degli esiti e dei modi per raggiungerli.

Il quartiere come costruito strategico

Alla base delle politiche d'area vi è l'assunzione del quartiere come categoria concettuale rilevante per interpretare la relazione tra individui e spazio. L'individuazione di "aree bersaglio", su cui concentrare intervento sociale, urbanistico e mobilitazione della base sociale, costituisce uno dei principali elementi di innovazione ma anche di criticità di questa stagione di politiche (Cottino, 2008), che ha aperto un acceso dibattito intorno alle modalità di interpretazione delle nozioni di locale e di quartiere. L'idea di quartiere costituisce uno dei fuochi del *policy making*, ma è un concetto complesso e tiene insieme molteplici aspetti dell'esperienza urbana (Cremaschi, 2008). Tra le molte definizioni di quartiere è possibile riconoscere alcuni elementi ricorrenti (Borlini e Memo, 2008): la dimensione territoriale ridotta, che si lega ad un registro identitario di significati attribuiti ai luoghi; relazioni routinarie tra gli abitanti, che sviluppano relazioni di familiarità e di radicamento affettivo; la presenza di un certo grado di organizzazione e di controllo sociale attraverso norme sociali percepite come condivise; l'attribuzione di ambito privilegiato della partecipazione; le funzioni ricoperte per la vita delle persone e per il sistema urbano. Kallus e Law Yone (2000, cit. in Manzo, 2013) identificano la nozione di quartiere come comprensiva di tre prospettive. Una prospettiva "umanistica", che vede il quartiere come una manifestazione dell'attività umana e enfatizza la dimensione della socialità nei contesti di prossimità e di vicinato. Una accezione "morale", che identifica il quartiere come risposta adeguata alle esigenze umane fondamentali. Una prospettiva "strumentale", che assume il quartiere come un *dispositivo* di pianificazione, sul modello, ad esempio, della *neighbourhood unit* inglese. Il quartiere è una porzione di territorio rispetto alla quale è possibile misurare le dotazioni urbane di base rispetto alla popolazione insediata. Una prospettiva *fenomenologica*, che vede il quartiere come fenomeno urbano a sé, di cui le pratiche quotidiane costituiscono l'essenza. Nel pensiero sociologico, il concetto di quartiere è stato utilizzato come categoria *euristica* (Manzo, 2013) del rapporto tra spazio e società, interpretato principalmente in due modi (Bagnasco, 1992): secondo una prospettiva *determinista*, che affonda le sue radici nelle riflessioni della Scuola di Chicago e legge il quartiere come coincidente con la comunità insediata; una prospettiva *spazialista*, che vede il quartiere come prodotto di pratiche sociali e meccanismi di riproduzione sociale, che trova origine in particolare nel pensiero di Lefebvre. Se la seconda prospettiva ha fatto da sfondo ad importanti riflessioni intorno al territorio come dispositivo di separazione e controllo sociale, ma anche di reinterpretazione creativa di vincoli e possibilità, utilizzando il quartiere come prospettiva analitica su processi di cambiamento socio-spaziale indotti da dispositivi di politiche - segregazione, *gentrification*, polarizzazione -, la prima prospettiva è stata

messa in discussione. A partire dai contributi storici della sociologia urbana³², è stato evidenziato un progressivo indebolimento del legame tra spazio e società in relazione al processo di modernizzazione e differenziazione della società, che ha ciclicamente confermato la tesi della “perdita della comunità” (Borlini e Memo, 2008). Tuttavia una prolifica produzione di studi di comunità ha continuato a sostenere la persistenza e la vitalità della condizione di prossimità, confermando la rilevanza socio-culturale del quartiere per la vita quotidiana nella città.

Se tra gli anni Novanta e la metà degli anni 2000 si è assistito ad un processo di indebolimento del significato del quartiere come categoria interpretativa della relazione tra individui e luoghi (Balducci, 2004), la rilevanza della nozione di quartiere e di locale è stata recuperata ricollocandola entro un più ampio scenario translocale (Zajczyk, 2008), che ha prodotto lo spostamento da una visione di comunità locale spazialmente determinata a quella di “società locale” (Bagnasco, 1999), luogo in cui si intersecano fenomeni e dinamiche di scala differente che rendono il locale il punto di convergenza e riorganizzazione tra processi globali ed endogeni. Nella condizione di aumentata variabilità e instabilità spazio-temporale delle pratiche sociali e delle interazioni (Crosta, 2007), il locale è un “costrutto” sociale, esito cioè dell’interazione tra soggetti che nel relazionarsi scoprono - *apprendono* - modi di agire che danno forma al territorio. Il locale non può pertanto essere definito in modo univoco, in quanto non è unitario - ovvero non è lo spazio occupato da tutte le attività degli attori compresenti - e non è condiviso (*ibidem*). Lo spazio locale è piuttosto *una* delle dimensioni che definiscono il rapporto tra individuo e territorio entro un’esperienza di abitare contemporaneo, che è multilocale, multiscalare e multidimensionale. Se dunque il locale non esiste a priori ma si costituisce attraverso le scelte più o meno intenzionali dei soggetti, esso non può essere determinato da una politica. L’individuazione del locale, al quale corrisponde la perimetrazione di un contesto d’azione per le politiche, si configura piuttosto come “costrutto strategico” (Crosta, 1998). Le politiche integrate d’area hanno assunto il quartiere come *dispositivo* (Tosi, 2001) per l’individuazione dei problemi, delimitazione del campo delle soluzioni e inclusione di un panorama di soggetti nella definizione degli interventi, subordinando la realizzazione del principio di integrazione a quello della territorializzazione. Una prospettiva incrementale che “mette in scacco qualunque logica lineare della conoscenza per l’azione” (Pasqui, 2002:59). Tuttavia questa assunzione si è dimostrata nell’implementazione riduttiva. In particolare è stata segnalata, per i programmi Urban ma successivamente per molti casi di Contratti di Quartiere, la riproposizione di strutture di intermediazione tradizionali tra territorio e istituzioni pubbliche, che hanno prodotto il rafforzamento di “relazioni consolidate e reti sociali già operanti sul territorio e facilmente mobilitabili intorno a processi obiettivi di gestione e implementazione del programma” (Granata e Valsecchi, 2002:16) invece della costruzione di nuovo capitale sociale localizzato. E’ prevalsa così una concezione della partecipazione sbilanciata verso l’accezione di *partnership* e dell’attivazione come criterio di allocazione delle risorse attraverso bandi di finanziamento, che hanno sollecitato su base competitiva la formazione di coalizioni locali di interesse e l’elaborazione di proposte (Bricocoli, 2013). L’indebolimento del significato “politico” di quartiere è stato segnalato anche in relazione alla promozione delle politiche di coesione sociale (Torri, 2009). Queste esperienze hanno utilizzato il concetto di coesione in modo generico come “costruzione di

32 A partire dalla celebre tesi di Tönnies, che, distinguendo tra *gemeinschaft* (comunità) e *gesellschaft* (società), ha fermato la dissoluzione dei legami primari che caratterizzano la comunità tradizionale nel processo di modernizzazione della società, si è delineata una tesi rispetto alla “perdita della comunità” (Borlini e Memo, 2008), nutrita successivamente dalle riflessioni di Durkheim (1893) - con la nozione di solidarietà organica - e Simmel (1903). Questi autori hanno posto le basi per una rappresentazione della società come trama di relazioni sociali che ne costituiscono il dato sociologico più rilevante. Questa riflessione è stata ripresa con lo sviluppo della *network analysis*.

buone relazioni di vicinato, [che] non considera l'origine più ampia e strutturale dei problemi di povertà, né i rapporti tra le classi e le dinamiche di differenziazione e separazione sociale in atto a livello macro" (*ibidem*). Il termine ha sottointeso un significato di prevenzione dei conflitti più che di sviluppo di nuovi processi politici (Maranghi, 2014). In questi casi il quartiere ha assunto la connotazione di spazio di applicazione della politica pubblica piuttosto che di processo di formazione di un nuovo soggetto vettore della mobilitazione sociale e politica (Cottino, 2008), che ha lasciato spazio ad una retorica romantica (Cremaschi, 2008) in cui la componente "intuitivamente" legata ad una prefigurazione positiva della prossimità ha prodotto usi del termine generici, che hanno lasciato ampio spazio alle più diverse interpretazioni (Granata, 2001:21).

3.5. Quartieri come reti? Le reti territoriali e il nuovo ciclo di partecipazione attraverso il fare

Con la sperimentazione degli interventi integrati d'area, il quartiere è stato rimesso al centro del dibattito urbanistico come concetto "operazionalizzabile" (Cossa, 2014). Mettendo in discussione un approccio "euclideo" al territorio (Friedmann, 1993), si è delineata una prospettiva che rifiuta una concezione di quartiere come configurazione spaziale predefinita, recuperando con maggiore forza una prospettiva *fenomenologica*. Il quartiere è concettualizzato come un *esito* di una combinazione di pratiche di convivenza, intersezione di significati e relazioni sociali (Cremaschi, 2008). Al contempo, dagli anni 2000 si è registrata una significativa espansione del volontariato civico e di quello socio-assistenziale, in cui l'appartenenza territoriale gioca un ruolo rilevante per definire alcuni significati emergenti della *civiness* (Mannarini, 2004), evidenziando il crescente ruolo delle reti orizzontali di relazioni, di fiducia e di reciprocità come fattori determinanti nei processi di organizzazione dal basso. Diversi autori hanno riconosciuto in queste forme di attivazione dal basso l'apertura di un nuovo "ciclo di partecipazione" (Cognetti, 2007b; Cognetti 2014b) "attraverso il fare" (Perrone, 2016), che ha riproposto in termini nuovi la questione del rapporto tra organizzazione sociale e spazio di prossimità. Nella nozione di quartiere assume sempre più rilevanza la dimensione reticolare, il tessuto delle relazioni che si intessono e intersecano nella prossimità definendo spinte molteplici soggettive e collettive all'azione (Cellamare e Cognetti, 2007), a partire dalle quali si sviluppano progettualità che rimettono in discussione i sistemi di relazione. Il quartiere si configura come "esito di una visione associativa e progettuale" (Tosi, 2001), che, affermandola rilevanza dello spazio nello strutturare le forme della convivenza e dell'organizzazione sociale, concepisce il locale come prodotto delle strategie di attori che assegnano importanza alla dimensione della prossimità in relazione alla dimensione della vita quotidiana, dei legami e dell'agire politico. Dopo il lungo periodo di crisi delle rappresentanze tradizionali, che avevano costruito una articolazione capillare di presidi territoriali (Biorcio e Vitale, 2016) andati progressivamente in decadenza, il periodo a cavallo tra gli anni Novanta e Duemila sembrava avere confinato il locale al ruolo di supporto materiale di pratiche che avevano orizzonti e reti più ampie, complice anche la diffusione delle tecnologie di comunicazione. Negli anni più recenti sembra invece essersi aperta una stagione di rinnovato interesse per la prospettiva del quartiere in relazione al tema del cambiamento urbano (Cellamare, 2008; Cremaschi, 2008; Crosta, 2009; Vitale, 2007b; Torri e Vitale, 2009). Il quartiere riacquista rilevanza in relazione alla nozione di "pratica", in particolare sotto tre aspetti: l'esplorazione delle forme di convivenza quotidiana nella complessità; le emergenti forme di

intermediazione con le politiche; la tensione tra partecipazione e rappresentanza. Una visione del quartiere che fonde insieme elementi spaziali con dati emozionali e sociali, superando il riferimento funzionale per dare spazio all'indagine dei temi della convivenza, della coesione e dell'identità. In questa prospettiva, l'effervescenza sociale alla scala del quartiere è interpretata come processo di rielaborazione collettiva dei temi del contemporaneo presidiati da soggetti che hanno trovato nel radicamento territoriale e nella prossimità locale una leva per risignificare i propri obiettivi³³.

Non si tratta di nuovi movimenti di protesta, né di isolate attività di volontariato che segnalano una nuova stagione di "shifting involvement" dagli interessi privati all'azione pubblica. (...) Esse piuttosto rappresentano nuove "tracce di comunità" che nella diversa situazione della città contemporanea mettono insieme nuovi legami e risorse territoriali preesistenti. Si tratta quindi di risorse importanti in una città che rischia di diventare solo un patchwork fatto di enclaves, comunità in rete, individui isolati. (Balducci, 2004:12)

Sono "soggetti imprevisti della società industriale ormai in crisi di identità" (De Vita, 2013:45), che, a fronte di uno scenario di crescente e sistematico spaesamento delle politiche pubbliche davanti alla inesauribile multidimensionalità dei problemi, rafforzato ulteriormente dalla congiuntura di crisi economica, nei primi decenni del nuovo secolo danno vita a iniziative *microlocali* di mobilitazione, che dotano i territori di nuovi servizi - socio-assistenziali, culturali ecc. - che non erano più offerti dalla Pubblica Amministrazione, attraverso percorsi di azione collettiva non di rado fluidamente costruita tra formale e informale (Cellamare e Cognetti, 2014). In questa nuova stagione di partecipazione, le reti dal basso sembrano tornare a rivendicare l'ambito locale, il quartiere, come campo privilegiato di ingaggio, produzione di politiche e di pensiero. Soggetti che escono - o sono esclusi - dai circuiti di partecipazione più strettamente deliberativi fanno del territorio l'oggetto e il soggetto dell'azione. Una dimensione territoriale nuova, riconoscibile anche come nuova rappresentazione pubblica del territorio coincidente con le pratiche (*practice based*). Processi che sono stati definiti "di produzione di beni pubblici e beni sociali dal basso" (Donolo, 2005; Balducci, 2004), che ripropongono i quartieri come primi recettori ed interpreti del cambiamento sociale, mostrando ambiti potenziali di innovazione per le politiche pubbliche (Evers *et al.*, 2014): il quartiere "salva" (Moulaert *et al.*, 2010) la città. Un processo di "ritorno al quartiere", che registra il proliferare di iniziative civiche attraverso le quali sembra delinearsi una visione del territorio di prossimità come "intrapresa comune" (Cremaschi, 2008) entro una dinamica di interazione multiscalar che vede la reinterpretazione del concetto di capitale sociale in termini di reti e relazioni (Bagnasco *et al.*, 2001), e meno di processi culturali. Il concetto di quartiere si lega in questi casi ad una prospettiva di partecipazione sociale e di mobilitazione politica. Il territorio nella sua dimensione materiale e simbolica richiama la cura collettiva di pezzi di città che hanno concluso un ciclo di vita e che trovano collocazione come leve di nuove forme di appropriazione e appartenenza, dando esito a percorsi di confronto e convivenza nella diversità, rivelandosi come "soggetto vivente" (Ferraresi, 2007) e ridefinendo - e riaprendo l'interrogativo riguardo - i termini della coincidenza tra questo e la società insediata. Il presupposto che sembra oggi essere riconosciuto da più parti è una mutazione delle forme della partecipazione in senso più pragmatico e meno identitario e fortemente legato all'attivazione concreta su questioni molto vicine all'esperienza quotidiana. La figura dell'*everyday maker* (Bang,

33 A titolo esemplificativo e per nulla esaustivo, si vedano alcuni testi di recente pubblicazione, che si collocano nel recente dibattito italiano sul territorio in campi disciplinari differenti: Becattini, 2015; Manzini, 2018; Ostanel, 2017; Venturi e Zandonai, 2019.

2005) delinea uno scenario di partecipazione politica in un senso *project oriented*, cioè laica dal punto di vista dell'appartenenza politica e legata all'esperienza di un volontariato sempre più inserito nel funzionamento reticolare del *welfare* di prossimità, sollecitato da una necessità impellente di farsi carico di questioni complesse per le quali l'orizzonte microlocale sembra essere l'unico praticabile. Una forma di partecipazione micro-politica (Bang, 2005; Cefai, 2007), che si esprime attraverso una fusione di azioni disegnate sia per influenzare le politiche che per creare socialità e identità. Le reti sociali, attivandosi a livello microlocale, sembrano dare vita a nuove forme di relazioni di prossimità, che fondono insieme il tessuto delle relazioni personali e di vicinato con la formazione di gruppi di interesse. Si sviluppano forme di agire collettivo localizzato che Fareri ha chiamato "comunità in corso" (Fareri, 2009), intendendo con questo termine la convergenza tra comunità "di luogo" e comunità "di pratica". Al contempo, dagli anni 2000, in Italia si assiste anche ad una nuova stagione di protesta localizzata (Pellizzoni, 2011), che rende rilevante il tema della percezione delle politiche. Reti di prossimità con un'alta eterogeneità delle forme di azione collettiva emergono di fronte a problemi di sviluppo locale e all'incapacità delle rappresentanze di difendere gli interessi delle comunità insediate (Cellamare e Cognetti, 2007). Mentre alcuni conflitti continuano però a presentarsi nelle forme tradizionali della mobilitazione collettiva, in ambito urbano si assiste al crescendo di modalità di attivazione *produttive* (Vitale, 2007b; Moulaert *et al.*, 2010), che portano alla ridefinizione della mobilitazione in un senso non solo conflittuale, in cui l'esperienza pratica diviene centrale per dare senso all'azione e al luogo.

In questo panorama di attivazione dal basso, l'associazionismo sociale e il terzo settore assumono progressivamente il carattere di una emergente forma di intermediazione col sistema politico su questioni di rilevanza collettiva, ma sempre più spesso a ridosso di beni, territori o interessi comuni (Biorcio, Vitale, 2016). Questa tendenza ha portato a configurare la partecipazione degli attori sociali come strumento per rafforzare la capacità dei governi locali di conoscere e di rispondere efficacemente ai bisogni dei cittadini, sia rispetto ad un tema di *output legitimacy* che in risposta ad una domanda diffusa di trasparenza del processo di *policy* (Gelli e Morlino, 2009). Un rapporto di dialogo e di interazione che ha alimentato nuove concettualizzazioni della rappresentanza più legate a dinamiche di collaborazione che di deliberazione. Se quindi il passaggio alla modernità si caratterizza con il venir meno della coincidenza tra spazio e luogo, al contempo studi recenti hanno rilevato come, proprio perché coinvolti in pratiche di movimento e di mobilità, gli individui tendano ad esprimere un maggiore attaccamento ai luoghi e che il bisogno di interagire nella prossimità sia in aumento piuttosto che in diminuzione (Vicari Haddock, 2004). Il quartiere sembra allora ritrovare una sua significatività entro una rete di interazioni e interdipendenze a diversa scala, che gli danno forma di fatto sociale spazialmente connotato. Il quartiere sembra tornare ad essere un elemento di intersezione tra comunità locali insediate e comunità *senza prossimità*. Questa consapevolezza ha plasmato molti e diversi modi di guardare al locale e alle relazioni che insistono su di esso. Consapevoli quindi delle *trappole del locale* (Purcell, 2006), la domanda se il locale, il quartiere e la prossimità siano categorie rilevanti per la contemporaneità sembra infatti poter fornire solo risposte parziali dipendenti dalla prospettiva e dall'obiettivo con cui le categorie vengono utilizzate, ma è senza dubbio errato voler stabilire una volta per tutte una rilevanza o irrilevanza assolute. Piuttosto sembra interessante riprendere la domanda di Borlini e Memo, secondo i quali "è oggi centrale capire per chi, perché e come il quartiere conta e ha senso" (Borlini e Memo, 2008:22), intendendola come prospettiva per comprendere per quale scopo analitico ma anche progettuale la categoria di quartiere può avere senso in una prospettiva di sviluppo della società a partire dall'ambito locale.

CONCLUSIONI PARTE I

Reti e quartieri marginali. Temi e concetti per l'analisi dei processi urbani

La prima parte di questo lavoro ha ricostruito il quadro di sfondo della ricerca con l'intento di individuare un terreno di intersezione tra processi di esclusione urbana (capitolo 1), dimensione della collaborazione in rete (capitolo 2) e intervento territoriale (capitolo 3). Ne è risultata un'ampia cassetta di attrezzi concettuali utili a guardare ai territori marginali attraverso la prospettiva delle reti come dispositivi di politiche territoriali.

Tre temi appaiono particolarmente interessanti. Il primo è la rete come entità plurale e ibrida di reinterpretazione del legame territoriale. Il secondo è la rete come forma di intermediazione tra territorio e politiche pubbliche, che rende interessante esplorare a quali condizioni costituisca uno strumento abilitante o riproduttivo dell'ordine sociale. Infine le pratiche di interazione e reciprocità come osservatori sul cambiamento della città e delle professioni di intervento territoriale, in relazione al tema dell'autonomia e della scelta individuale. Queste tre prospettive possono essere indagate con il supporto di un rinnovato apparato di concetti che esplorano il tema della collaborazione come "sfida adattiva" cruciale per le politiche e per i territori (Ripamonti, 2018). L'esplorazione bibliografica ha messo in luce che il concetto di rete fa riferimento ad un ambiente sociale caratterizzato da: una relazione di scambio tra soggetti che sono diversi tra loro; una condizione di autonomia e interdipendenza tra le parti, che implica una condizione di intenzionalità - di scelta - nel processo di coinvolgimento nella rete; orizzontalità e asimmetria delle relazioni; non intenzionalità e informalità delle interazioni. Questa dimensione organizzativa rende rilevante esplorare le tensioni tra: scambio e diversità; autonomia e collaborazione; apertura e appartenenza; individuale e collettivo.

Scambio/Diversità: *dallo stato al contratto.* La condizione di apertura e orizzontalità posta in essere dalla rete richiede di focalizzare l'attenzione sulle relazioni che intercorrono tra soggetti più che sulle loro caratteristiche. Concepire il territorio in una prospettiva di rete significa porre al centro il concetto di scambio, indagando le modalità e i contenuti delle relazioni tra attori, esplorando la *dimensione*³⁴ e la *diversità*³⁵ interna delle reti, interrogando la dinamica *contrattuale* (Chiesi 1999) che intercorre tra gli attori e gli strumenti che supportano e regolano l'interazione. *Quali dunque gli esiti della rete in termini di pratiche e di regole, formali e informali? Quali criteri di differenziazione altri dalle proprietà degli attori? Qual è la modalità di azione rilevante?*

Autonomia/Collaborazione: *centralità del concetto di scelta.* La rete costituisce un sistema organizzativo basato sull'autonomia dei soggetti, che produce, temporaneamente e in modo variabile, condizioni di collaborazione. La condizione di *interdipendenza* costituisce quindi un campo cruciale per l'analisi delle reti. Il concetto di rete introduce una prospettiva di interazione basata sul concetto di *scelta* (Piselli, 2001), che - come visto - può declinarsi come aumentata capacità di agire (vicina quindi al concetto di

³⁴ La dimensione di un *network* è in genere rappresentata dal numero di attori considerati come facenti parte della rete (Mascia, 2009). Determinare l'ampiezza del *network* richiede di definire un criterio di selezione rispetto al quale considerare attori interni o esterni alla rete. Tuttavia, poiché la rete è una forma aggregativa aperta e mancante di criteri certi di appartenenza (cfr. Srinivas e Béteille, 1964), la selezione degli attori considerati parte del *network* è sempre esito di una interpretazione soggettiva. In questo caso sono stati considerati parte del *network* di quartiere tutti i soggetti attivi nel quartiere attraverso servizi, progetti o iniziative pubbliche.

³⁵ La diversità di una rete si riferisce alla composizione di risorse e competenze presenti, ed è legata alla tipologia, grandezza e ai campi di intervento presidiati. (Greenberg *et al.*, 2017:53)

agency) o come forma di *impegno* (Boltanski e Chiapello, 2014). Rispetto all'indagine delle reti territoriali, appare rilevante comprendere la tensione tra la dimensione dell'autonomia e quella della collaborazione tra gli attori di un *network*, esplorando la *densità*³⁶ - o *connettività* (Castells, 2002:203) - degli scambi e la *coesione* - o *consistenza*³⁷ (ibidem) - della rete. *Quando si realizza la coesione? Quando vi è frammentazione, conflitto ed esclusione? Cosa succede a chi rimane isolato?*

Apertura/Appartenenza: *indagare le motivazioni dell'azione.* Il concetto di *network* ha scardinato la dimensione integrativa e coesiva delle strutture gerarchico-burocratiche (Sennett, 2006), realizzando una condizione di interazioni aperte, trasversali, settoriali e molteplici (Rainie e Wellman, 2012). Questa condizione di apertura pone un interrogativo rispetto alle modalità di definizione dell'appartenenza ad un sistema fattosi sempre più soggettivo e variabile. Centrali sono quindi le *motivazioni e le proiezioni* che sostengono le azioni degli attori e la realizzazione di obiettivi condivisi - il concetto di "*action-set*" (Mayer, 1966) - per interrogare su nuove basi i termini della costruzione delle relazioni, la consistenza dei confini e la definizione delle competenze. *Quale "stile" di collaborazione è in atto e da cosa dipende? Quali criteri di inclusione e di esclusione sono prodotti nell'interazione tra le motivazioni di attori differenti? Quale riconoscimento di capacità?*

Individuale/collettivo. Al contempo, il concetto di rete ha messo in luce la necessità di interrogare la tensione tra dimensione individuale - di protagonismo dei nodi della rete, siano essi singoli individui o soggetti collettivi - e dimensione di azione collettiva e sguardo sistemico, secondo due direttrici: da un lato le relazioni individuali ed egoriferite, dall'altro uno sguardo complessivo sul sistema-rete, interrogando il concetto di *ruolo* prioritariamente in relazione a quelli di *leadership* e *mediatore - broker* - concependoli come ruoli *performati* e non predeterminati, interrogando la circolarità tra cambiamento individuale e complessivo. *Quali ruoli sostengono il funzionamento della rete? Quali "ordini di grandezza" si realizzano al suo interno? Quali competenze e modalità di azione sono coerenti e quali invece vengono meno?*

Stabilità/Dinamismo. La rete costituisce un ambiente in cui "l'improvvisazione costruisce la regola" (Lanzara, 1993) e la dimensione informale favorisce dialogo, apprendimento e trasformazione ma anche instabilità. *Quali spazi di libertà intervengono nel processo? Quale bilanciamento tra stabilità e cambiamento e tra riproduzione e cambiamento?*

³⁶ La densità (*density*) di un *network* è calcolata sulla base del numero di legami esistenti in rapporto alla densità potenziale, ovvero quella determinata dal numero di connessioni se tutti gli attori fossero connessi tra loro.

³⁷ Manuel Castells definisce consistenza della rete il grado di condivisione di obiettivi e interessi tra i diversi segmenti della rete (Castells, 2002:203). Similmente, Greenberg e colleghi utilizzano il termine *comprehensiveness* riferendosi al livello di "condivisione" tra attori territoriali. La *comprehensiveness* definisce quanto i campi d'intervento presidiati dal *network* nel complesso sono condivisi tra più attori o sono di competenza esclusiva di alcuni. La *comprehensiveness* è quindi legata all'intensità e al grado di coesione della rete (Greenberg *et al.*, 2017:56).

**Parte seconda | SOGGETTI IBRIDI, PROSSIMITÀ E
COMMITMENT. LE RETI DI QUARTIERE COME
SPAZI DI REINTERPRETAZIONE DI POLITICHE
TERRITORIALI**

Parte II - Guida alla lettura

Il quadro delineato nella Parte I - l'emergere di una "nuova questione sociale", l'ascesa della metafora della rete nella società postmoderna, l'orientamento reticolare del *welfare* e l'enfasi sul trattamento locale - costituiscono lo sfondo in cui si collocano e con cui dialogano i casi oggetto di studio della ricerca. Le reti attive nei quartieri San Siro e Giambellino Lorenteggio a Milano costituiscono l'oggetto di una riflessione che indaga la significatività crescente della relazione tra reti sociali e quartieri (Cellamare e Cagnetti, 2007) nella prospettiva specifica dell'intervento urbano in aree marginali. I casi risultano interessanti in relazione al quadro di politiche emerso di recente nella città di Milano, che sembra avanzare un interrogativo implicito sul ruolo possibile delle reti nei processi di rigenerazione urbana, guardando con rinnovato interesse alla scala del quartiere.

Questa seconda parte si interroga pertanto sulla relazione tra reti territoriali e politiche di intervento urbano, mettendo in luce come l'interazione tra le due abbia determinato l'emersione di processi organizzativi che sembrano ridefinire il ruolo delle organizzazioni del *welfare* alla scala di quartiere.

Il capitolo 4 istruisce il quadro di politiche in cui si collocano i due casi. Ripercorrendo lo sviluppo dei principali dispositivi di politiche alla scala del quartiere attivati nel corso degli ultimi venti anni nella città di Milano, è possibile riconoscere quattro stagioni di intervento alla scala del quartiere che presentano una differente concezione sia della nozione di rete territoriale che di quella di quartiere. Complice una rinnovata iniziativa di Fondazione Cariplo, nel periodo più recente sembra essersi delineato un nuovo discorso di politiche che ha rimesso al centro l'azione delle reti territoriali come possibile *policy tool* (Cagnetti, 2018) per l'intervento urbano. Sebbene il quadro attuale presenti ancora ampi margini di incertezza e indefinitezza, è possibile identificare uno spostamento progressivo, nel disegno delle politiche urbane milanesi, dall'approccio *area-based* a uno "*network based*", intendendo sottolineare con questa espressione il passaggio da una concezione di rete come esito ad una come *target* della politica. Questo passaggio appare significativo rispetto alla già discussa ambiguità del concetto di rete (Parte I) e ai rischi connessi a fare di questo concetto un paradigma per le politiche urbane. Guardare al caso di Milano sembra allora interessante per interrogare la relazione tra reti e politiche a partire da un contesto emblematico rispetto al tema. Il governo della città di Milano è infatti stato a più riprese definito come modello di *governance diffusa* (Galimberti, 2012), in cui ampio spazio è stato lasciato in epoche differenti all'iniziativa del privato sia autonoma che come promotore di iniziative e politiche (Dente, 2005). L'Amministrazione comunale appare oggi rinnovare con maggiore enfasi questo orientamento, impegnandosi nella costruzione di ampi quadri di riferimento e strumenti di supporto all'iniziativa spontanea di attori diversi per natura, risorse e scala (Polizzi e Vitale, 2017; Pais *et al.*, 2019). In questa cornice emergente, le reti territoriali passano da essere uno strumento di implementazione delle politiche ad esserne beneficiari diretti, come dimostrano le prime attuazioni del Piano Quartieri del Comune di Milano e i piani pluriennali promossi da Fondazione Cariplo. Un approccio che pone più attenzione alla relazione tra reti e territori di attivazione, riconoscendone, almeno nominalmente, radicamento e competenze.

In questo scenario di politiche "di rete", i casi dei quartieri ERP di San Siro e Giambellino Lorenteggio (capitolo 5) mostrano che in alcuni territori particolarmente deprivati il terzo settore professionale, incaricato della implementazione delle politiche di *welfare*, costituendo la componente più significativa della rete territoriale, ha ridefinito il proprio mandato, dando

vita a processi di convergenza e stratificazione di soggetti, risorse, progettualità e competenze profondamente differenti tra loro, che agiscono, in modo più o meno esplicito, come strumenti di riformulazione delle cornici di interpretazione e azione dei problemi del territorio. Nel capitolo 6, i due casi vengono esaminati facendo riferimento alla cornice teorica dei processi organizzativi a rete, con l'intento di comprendere il ruolo delle reti nei processi di trasformazione del quartiere. Sebbene le due reti presentino caratteri specifici legati al processo di genesi e radicamento nel quartiere, messi in luce nel capitolo precedente, al contempo esse presentano elementi di somiglianza che sembra interessante indagare in una prospettiva di comprensione del funzionamento delle due reti. In particolare, il capitolo mette in luce la reciproca influenza tra gli ambiti formali e informali di interazione tra organizzazioni e tra operatori, indagando i processi di apprendimento collettivo in atto come cardini della vita organizzativa della rete.

Le teorie “soft” dell'organizzazione (Schein, 1985; Weick, 1993; Wenger, 2006) costituiscono pertanto il riferimento teorico per interpretare questi processi localmente situati e interattivamente prodotti come processi di reinterpretazione collettiva della relazione con il quartiere. Questa prospettiva pone l'accento, diversamente da una visione funzionalista della rete, sui meccanismi di interazione tra gli attori e sulla produzione di significati, concependo la rete come processo sociale continuo che rinnova il patto implicito tra rete e territorio. Il tratto distintivo di questa modalità di attivazione collettiva è quello, da un lato, di contemplare entro uno stesso fenomeno organizzativo molteplici modalità e livelli dell'attivazione territoriale, dall'altro di contribuire a una riflessione pratica sugli orizzonti culturali del lavoro sociale, a partire dall'esperienza di relazione individuale con gli utenti.

88

Rilevata la centralità dei processi di apprendimento condiviso per il funzionamento della rete, il capitolo 7 indaga la tensione tra individuo e gruppo nella rete, con l'obiettivo di ragionare intorno al concetto - cardine negli studi organizzativi - del *commitment*, che, nei casi indagati, determina l'emersione di ruoli e di competenze e professioni strettamente legate al lavoro di rete e al rapporto con il territorio. Questa dimensione dell'ingaggio costituisce un elemento distintivo nei due casi, che conduce ad una tensione tra poste in gioco individuali e organizzative, ma è anche l'essenza di una nuova forma di attivismo territoriale che nutre le reti del *welfare* di nuovi significati legati non più solo all'erogazione del servizio ma anche alla rappresentanza.

L'analisi dei due casi mette in evidenza un quadro di orientamenti emergenti al lavoro sociale nei quartieri marginali prodotto in seno alle reti professionali del *welfare*. In alcuni contesti, la presenza continuativa del terzo settore ha permesso la costruzione di relazioni forti tra organizzazioni e tessuto sociale, così come la sinergia tra intervento professionale e percorsi del volontariato e della attivazione civica, con il compito di colmare i “buchi” del *welfare* pubblico in tensione con i bisogni sociali emergenti. Lo sviluppo “a progetto” ha inoltre consolidato il funzionamento “a filiera”, rendendo la costruzione di reti territoriali routine per le organizzazioni del terzo settore. Si sono così sviluppati in modo spontaneo sistemi fluidi e adattivi di *governance* per meglio rispondere alle sollecitazioni delle politiche, garantendo continuità al lavoro sociale territoriale, fortemente frammentato dall'orientamento “a progetto” assunto dalle politiche territoriali. Questa modalità di riorganizzazione del *welfare* ha prodotto nell'ambito microlocale del quartiere forme di attivazione in rete differenti, che sembrano avere radicato nei territori culture organizzative *time* e *site specific*. Tuttavia alcuni fattori ed esiti ricorrenti possono essere trattati come indicatori di un processo in atto di ridefinizione dei significati del lavoro sociale territoriale. La prossimità e la continuità di intervento in alcuni contesti ha prodotto relazioni di lunga durata tra le organizzazioni. Allo stesso modo gli operatori attivamente coinvolti sul territorio hanno sviluppato

legami personali forti, che oggi determinano l'esistenza dentro le reti professionali di catene relazionali trasversali alle appartenenze organizzative, e il coinvolgimento diretto dei professionisti in diversi ambiti della vita sociale del quartiere. I regimi di coinvolgimento e di azione molteplici, praticati da alcuni operatori in relazione ai legami personali attivati sul territorio, stanno dotando le reti professionali del *welfare* di quartiere di nuovi obiettivi e sensibilità rispetto al lavoro sociale, affermando nelle reti di quartiere nuovi ordini di razionalità e legittimità che in modo non del tutto intenzionale sembrano tracciare nuovi orientamenti per l'implementazione delle politiche sociali: l'attivazione di ambiti di lavoro trasversali e non finalizzati alla produzione di servizi territoriali, la valorizzazione delle relazioni personali e di prossimità come strumenti di apprendimento condiviso, la legittimazione di percorsi di radicamento che ammettono l'affermazione esplicita di poste in gioco personali sono elementi ricorrenti che stanno conducendo le reti del *welfare*, nella forma ambivalente e situazionale che hanno assunto, a praticare forme di responsabilità sociale attraverso le pratiche di dispiegamento delle risorse sul territorio, ripristinando il significato politico del lavoro sociale come affermazione di nuovi principi di razionalità per la costruzione delle politiche di intervento sulla marginalità. Quello della rete diventa così non solo un problema di funzionamento organizzativo, ma anche di costruzione di identità collettive. In questa prospettiva relazionale di nuovo radicamento del *welfare*, il quartiere nella sua totalità riacquista nuova rilevanza di territorialità significativa per le politiche.

4. QUARTIERI MARGINALI, POLITICHE PUBBLICHE E RETI TERRITORIALI A MILANO

La città di Milano costituisce un contesto in cui la dimensione di rete si è sviluppata più che altrove in Italia (Magatti *et al.*, 2005; Rullani, 2012) e si dispiega a diverse scale dando vita ad una città dalle *spazialità plurime* (Bolocan Goldstein, 2012), a cui corrispondono molteplici territorialità e tensioni reticolari che costituiscono oggi una delle principali sfide di governo per l'amministrazione locale. Crocevia di collegamento con l'Europa, Milano ha negli ultimi decenni rafforzato la sua attrattività su scala internazionale, anche grazie al successo di Expo 2015, che ha determinato una forte crescita dell'attrattività e il consolidamento di una narrazione positiva della città (Urbanit, 2017), collocandola più stabilmente all'interno di reti europee e mondiali dal punto di vista degli affari, del sistema della cultura e del turismo. Al contempo, Milano ha rafforzato il governo delle reti locali, sia economiche che sociali, coniugando volontà di apertura e innovazione con un forte radicamento territoriale. Numerose ricerche hanno messo in luce come questa identità si stia delineando come "modello" - anche nelle retoriche - dopo il lungo ciclo di amministrazioni di centrodestra. Dal 2011 l'Amministrazione cittadina ha infatti dato un ampio spazio al tema della partecipazione in tutti i livelli di governo urbano (Pasqui, 2018; Polizzi e Vitale 2017; Andreotti, 2019; Zajczyk e Mugnano, 2019), in una prospettiva che sembra orientarsi al modello dell'*amministrazione condivisa* (Arena e Iaione, 2013).

90

Questo orientamento non nasce però su un terreno non seminato. La città di Milano si caratterizza storicamente per una tradizione di forte pragmatismo e di governo *leggero* "maturato nell'interazione con una società civile assai diversificata e dinamica, (...) uno stile orientato alla valorizzazione e messa a sistema di pratiche emerse dal tessuto sociale ed economico più che alla elaborazione e imposizione di modelli" (Pais *et al.*, 2019). Un governo urbano *diffuso* che ha storicamente premiato il "far da sé" della società civile e delle imprese, in cui la vivacità del tessuto sociale e imprenditoriale milanese poggia su una vocazione storica all'attivazione e alla solidarietà che può essere fatta risalire allo sviluppo del sistema socio-assistenziale iniziato con le opere pie e caritatevoli e alle iniziative mutualistiche e cooperativistiche di stampo riformista di inizio secolo (Tognetti Bordogna e Sironi, 2013). Questa tradizione ha dato forma ad un immaginario urbano fondato sul mutuo rafforzamento tra solidarietà sociale e competitività economica, che è diventato tratto identitario della città, identificato da alcuni autori come il fattore che ha permesso alla città, insieme alla diversificazione del tessuto produttivo, di superare con relativa facilità la transizione dal periodo industriale e all'economia dei servizi. L'orientamento pragmatista ha reso il contesto milanese poco istituzionalizzato, privilegiando invece una forma di "potere policentrico, dominata da autonomie funzionali" (Galimberti, 2013) in cui più e prima che altrove la società civile ha integrato la propria iniziativa con quella istituzionale.

Se dunque il governo in forma di rete sembra appartenere alla tradizione milanese, le ricerche più recenti segnalano un orientamento emergente. Dopo il periodo di governo di centrodestra degli anni Novanta, che ha determinato un indebolimento di capacità di *governance* dell'Amministrazione comunale (Benassi, 2019), un nuovo ciclo di governo è stato inaugurato con l'amministrazione di Giuliano Pisapia, nel maggio 2011, che si è posto in forte discontinuità sia in termini di *agenda setting* - in particolare sui temi della mobilità, dell'innovazione, delle politiche abitative e della sicurezza urbana (Urbanit, 2017) - che di

orientamento alla *governance* della molteplicità di attori e iniziative che avevano continuato a popolare la città anche grazie all'importante sostegno della Fondazione Cariplo. Se gli anni Novanta hanno segnato infatti un momento di grande difficoltà politica del governo cittadino e della *leadership* dei partiti, questo è anche il periodo in cui si registra un dinamismo dell'associazionismo e della cooperazione sociale tra i più significativi in Italia (Biorcio e Vitale, 2016), che ha rafforzato l'immaginario tradizionale di "Milan con el coeur in man" (Tognetti Bordogna e Sironi, 2013) come "espressione di un'identità civica condivisa da tutti gli strati della popolazione, frutto di un orgoglioso municipalismo" (Galli Della Loggia, 2009:111, cit. in Andreotti, 2019). Nel corso degli anni Novanta, la città di Milano ha sostenuto il processo di professionalizzazione delle numerose esperienze di volontariato di matrice sia cattolica che laica sviluppatesi dagli anni Settanta attraverso una forte esternalizzazione dei servizi pubblici, che ha visto la città pioniera nel processo di delega al terzo settore nel panorama italiano (Benassi, 2019). Attraverso la retorica dell'efficienza nel periodo delle Amministrazioni di centrodestra (Dente, 2005) si è sviluppata una gestione reticolare e negoziale della cosa pubblica, che ha allargato, tanto nei discorsi che nel concreto delle pratiche, il panorama degli attori titolati alla produzione del *welfare* cittadino. A rafforzare la significatività del terzo settore milanese è intervenuta l'azione di Fondazione Cariplo, che ne ha non solo sostenuto economicamente lo sviluppo, incentivando l'orientamento imprenditoriale e l'auto-sostenibilità delle iniziative sociali a fronte di uno scenario di progressiva contrazione delle risorse pubbliche, ma soprattutto ha agito come attore "abilitante" - in un momento di debolezza del Pubblico - attraverso la costruzione di cornici e discorsi che hanno continuamente rinnovato l'equazione tra *non profit* e innovazione rispetto ai bisogni insoddisfatti dalle istituzioni pubbliche. Dalla fine degli anni Novanta, numerose ricerche si sono interessate allo sviluppo e alla strutturazione del terzo settore a partire proprio dal contesto milanese e lombardo (Fondazione Ambrosianeum, 2001), mettendo in luce un articolato panorama di soggetti differenti sia per matrici storico-culturali (Pasquinelli, 1993; Sironi, 2013) che per tipologia e funzioni (Unicredit Foundation, 2012). La dimensione di rete costituisce così un elemento ricorrente nella storia di Milano, che l'orientamento "al locale" delle politiche urbane e di *welfare* (cfr. §3) ha contribuito a rafforzare.¹ Se nel periodo delle Amministrazioni di centrodestra la collaborazione in rete assume più fortemente un significato di delega al privato, nell'ultimo decennio sembra essersi invece riaffermato l'interesse dell'Amministrazione comunale nel guidare l'effervescenza della società civile, sperimentando sistemi di *governance leggera* e di facilitazione dei processi (Pais *et al.*, 2019; Zajczyk e Mugnano, 2019:10). In questo rinnovato scenario, l'Amministrazione, oltre a dare spazio a nuovi soggetti dal profilo non convenzionale, ha rafforzato, con la collaborazione diretta di Fondazione Cariplo, le relazioni con i soggetti del terzo settore, in particolare di area socioassistenziale, da un lato ridefinendo il sistema del *welfare* cittadino, dall'altro rilanciando una maggiore convergenza tra intervento sociale e urbano in particolare alla scala del quartiere. Se infatti la città sta registrando una crescita positiva degli indicatori di competitività e dinamismo, riuscendo seppure timidamente ad invertire il *trend* di calo della popolazione soprattutto giovane², crescente è anche il livello di polarizzazione sociale³ della città (Ranci, 2012). Il *focus* dell'intervento urbano nelle periferie sembra andare nella direzione di un maggiore riequilibrio sociale, economico e spaziale tra centro e periferia, che la Giunta Sala ha

1 A tal proposito Benassi sottolinea, proprio con riferimento al sistema di *welfare* milanese, che "ben prima che diventasse un tema politico nazionale, a Milano il principio della sussidiarietà orizzontale era una pratica utilizzata da tempo" (Benassi, 2019:80).

2 Milano registra dal 2012 una lenta crescita demografica che ha toccato nel 2019 la soglia simbolo di 1.400.000 residenti, con una significativa crescita dei flussi dall'hinterland e dal Centro e Sud Italia più che dall'estero.

3 Dai rapporti della Caritas Ambrosiana sulla povertà si evince che negli ultimi anni sono aumentati la concentrazione del reddito nelle mani del 10% più ricco, il numero di senzatetto (+21%), gli individui in stato di povertà assoluta (+13%), la segregazione scolastica e la povertà educativa, delineando una situazione sociale sempre più polarizzata.

identificato come priorità di governo (Urbanit, 2017). Richiamato con più convinzione il ruolo del terzo settore come *partner* di intervento puntuale nella trasformazione della città, sembra avere preso avvio un processo di transizione di attori del *welfare* locale verso nuovi campi di attivazione e sperimentazione. Un atteggiamento che sembra mostrare la volontà di riportare al centro dell'agenda urbana la questione dei quartieri marginali attraverso un coinvolgimento ampio di soggetti. Se però in altri campi di *policy* il tema del governo collaborativo sembra aver attivato interessanti processi di innovazione istituzionale che stanno prendendo la via del consolidamento, l'intervento urbano sui quartieri marginali sembra soffrire ancora di una forte incertezza nel riferimento alla rete come dispositivo di *policy*.

4.1. Reti locali e intervento sui quartieri marginali. Il caso di Milano: dalle politiche area based alle politiche “network based”

La campagna elettorale e poi il mandato di governo della Giunta ad oggi (2019) in carica nella città di Milano ha posto al centro dell'intervento pubblico locale il tema delle *periferie*. La scelta è sicuramente rilevante, sebbene non nasca su un terreno non seminato: le politiche urbane e sociali della città di Milano hanno interessato intensamente le periferie, e i quartieri di edilizia pubblica in particolare, nel corso degli ultimi quindici anni (Infussi, 2011), sebbene con esiti non pienamente convincenti. Contestualmente alla promozione di interventi nei quartieri più marginali, si sono delineati diversi orientamenti alla partecipazione e alla costruzione di reti e coalizioni territoriali. Un tema che dalle iniziative innovative dei programmi complessi non ha smesso di costituire un nodo problematico per le politiche e per l'Amministrazione. La ricostruzione che segue, sebbene in parte non nuova (Cognetti, 2011), prova a rileggere l'evoluzione dell'intervento sui quartieri marginali degli ultimi vent'anni nella città di Milano, ponendo attenzione a due elementi in particolare: la rappresentazione prodotta del tema della marginalità urbana da un lato e il ruolo disegnato per i soggetti territoriali dall'altro. Come sottolinea Coppola facendo riferimento alla vicenda del quartiere Gratosoglio, a retoriche ambiziose che hanno accompagnato l'avvio di alcune politiche imponenti, in termini di risorse e attori mobilitati, sembra essere corrisposta una interpretazione modesta degli strumenti e delle modalità di intervento su questi quartieri, che ha prodotto risultati in parte deludenti (Coppola, 2010). Ripercorrere gli orientamenti degli ultimi venti anni sembra allora un utile strumento per leggere criticamente le più recenti iniziative di intervento urbano.

Tra la fine degli anni Ottanta e i primi anni 2000 l'urbanistica italiana si trova di fronte alla necessità di un cambio di paradigma, imposto dalle trasformazioni socioeconomiche della fine del XX secolo, a conclusione del ciclo ascendente di sviluppo del dopoguerra. Il processo di dismissione industriale e la transizione all'economia dei servizi rendono necessario il ripensamento di ampie parti di città e territorio attraverso nuove infrastrutture, funzioni e servizi per la popolazione come per le nuove imprese. Si apre così una stagione di grandi progetti, che non solo assolvono il compito di rimettere in circolo porzioni di tessuto urbano con nuove vocazioni, ma anche di dare corpo ad un immaginario di futuro della città. Ciononostante, gli anni Ottanta a Milano si caratterizzano per un sostanziale “blocco realizzativo” (Pasqui, 2007), che ripartirà solo nella seconda metà degli anni Novanta attraverso il recupero di grandi aree strategiche così come di piccoli interventi su aree industriali dismesse, prevalentemente mediante accordi di programma tra attori pubblici e privati. E' la stagione dell'urbanistica *negoziale*, che ha prodotto numerose trasformazioni, ma che la debole regia pubblica ha reso espressione di modelli di

sviluppo urbano piuttosto convenzionali, fortemente privatistici e introversi nelle forme architettoniche e nel disegno spaziale. Sul finire del secolo, dunque, Milano, dopo una stagione di intervento su aree a minore problematicità inteso a stimolare la compartecipazione dei privati⁴, riprende l'intervento sui quartieri più marginali, in particolare di edilizia residenziale pubblica.

I Contratti di Quartiere II hanno rappresentato la politica di intervento urbano integrato più significativa nella città, anche se ancora oggi, dopo quasi quindici anni dall'avvio, la vicenda non è del tutto conclusa. Nel 1997 il Ministero per i Lavori Pubblici, di concerto con il Comitato per l'Edilizia Residenziale (CER), promuove il finanziamento di Programmi di Recupero Urbano denominati "Contratti di Quartiere", con l'obiettivo di avviare processi integrati di riqualificazione urbana e sociale di alcune aree, che potessero fornire l'occasione anche di sperimentare metodi, procedure e soluzioni progettuali "in grado di assumere carattere paradigmatico, anche con eventuali ricadute normative" (Fianchini, 2011:189). Nel 2001 il Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti istituisce il programma nazionale Contratti di Quartiere II⁵, *da realizzare in quartieri caratterizzati da diffuso degrado delle costruzioni e dell'ambiente urbano e da carenze di servizi in un contesto di scarsa coesione sociale e di marcato disagio abitativo*⁶ attraverso il finanziamento congiunto di Stato, Regioni e altri enti locali. Questo secondo programma, seppur collocato, anche nominalmente, in continuità con l'esperienza precedente, presenta una sostanziale differenza: rinuncia alla gestione ministeriale degli interventi in favore di una maggiore decentralizzazione del processo e compartecipazione degli enti locali. Inoltre, al programma non sono più attribuiti obiettivi di ricerca e sperimentazione per l'innovazione delle politiche nazionali (*ibidem*), bensì il trattamento di problematiche specifiche locali attraverso un coordinamento ampio tra interventi afferenti a diversi ambiti dello sviluppo territoriale. Le regioni sono chiamate a compartecipare al finanziamento ministeriale, ammontante a 128 milioni di euro, declinando le linee di intervento nazionali in bandi attuativi locali. Il bando di attuazione emanato il 13 ottobre 2003 da Regione Lombardia stanZIA un cofinanziamento di 140 milioni di euro prevalentemente destinato ad azioni di riqualificazione edilizia e ambientale, mentre una quota inferiore è destinata alle azioni di progettazione partecipata. I Comuni sono invitati a presentare proposte di intervento su ambiti territoriali di rilevanza urbana caratterizzati da *prevalente patrimonio di edilizia pubblica, diffuso degrado delle costruzioni e dell'ambiente urbano, carenza e/o obsolescenza dei servizi, scarsa coesione sociale e/o marcato disagio sociale*.⁷ Se infatti i Contratti di Quartiere I erano stati limitati ad interventi di recupero edilizio e ambientale di piccoli comparti, i contratti di seconda generazione interessano porzioni di territorio rilevanti per la riorganizzazione del contesto urbano. Il Comune di Milano sancisce un accordo di programma con Aler per l'intervento congiunto in cinque aree, prevedendo uno stanziamento di circa 35 milioni di euro dedicato allo sviluppo di opere infrastrutturali e ai Piani di Accompagnamento Sociale, a cui si aggiungono circa 35 milioni di Aler per opere di manutenzione sul patrimonio abitativo. L'accordo quadro del 31 marzo 2005 tra Ministero delle Infrastrutture e dei trasporti, Regione Lombardia e Comune di Milano sancisce un impegno di risorse complessivo di circa 245 milioni di euro per la riqualificazione dei quartieri Mazzini, San Siro, Molise Calvairate, Ponte Lambro e Gratosoglio.⁸ Nonostante le premesse e

4 Cfr. L. 176/1992.

5 D.M. n. 2522 del 27 dicembre 2001 "Programmi innovativi in ambito urbano" in attuazione della L. 21/2001 "Misure per ridurre il disagio abitativo e per aumentare l'offerta di alloggi in locazione".

6 Art.1 comma 1.

7 Cfr. Bollettino Regione Lombardia n. 42, 13 ottobre 2003, serie ordinaria.

8 Per un approfondimento sulle proposte di Contratto di Quartiere II finanziate a Milano si veda Cella, 2006.

lo stanziamento di risorse superiore alle richieste ministeriali⁹, i Contratti di Quartiere hanno presentato non poche difficoltà nella interpretazione di quelli che erano i fondamenti dell'approccio integrato. Due sono in particolare gli elementi caratteristici della politica che hanno segnato criticamente il modello dei Contratti di Quartiere: una concezione limitata del campo di intervento ridotta al solo comparto di edilizia pubblica e una interpretazione esclusivamente istituzionale della dimensione integrata degli interventi. Il bando regionale di attuazione ha imposto la definizione di un perimetro all'interno del quale realizzare la politica in ogni area. Nei casi milanesi, il confine del Contratto va a coincidere con il perimetro dei comparti ERP destinatari della politica. Questa operazione di selezione, se da un lato riconosce l'urgenza di intervenire prioritariamente su situazioni con livelli eccezionali di problematicità, dall'altro ha concorso a rafforzarne la separazione dal resto della città. Il perimetro è usato come criterio di pertinenza per l'intervento integrato - *target* sociali, disegno degli spazi, localizzazione di funzioni e strutture -, affermando una condizione di *alterità* dell'ERP che ne giustifica un trattamento speciale. Una modalità di intervento introversa che ha banalizzato la dimensione integrata di area, interpretandola come risposta a problemi *interni* ai quartieri: dall'intervento sullo spazio pubblico alla localizzazione di nuove imprese commerciali¹⁰, all'attivazione di nuovi servizi di assistenza sociale, gli interventi sono ricaduti all'interno del perimetro stabilito, interpretando lo svantaggio dei territori come localmente determinato (cfr. Immagine 1). Il campo della politica sembra opporsi al reinserimento di questi quartieri entro dinamiche di sviluppo cittadine, ricalcando il *recinto* (Infussi, 2011) della città pubblica e rafforzando l'immaginario negativo di questi quartieri.

94

Il secondo elemento di criticità afferisce alla regia dell'intervento integrato, che nel caso dei Contratti di Quartiere milanesi è assunta dal Comune di Milano. I Contratti di Quartiere definiscono l'accordo di uno stanziamento congiunto di risorse da parte soggetti diversi (Regione, Comune, Aler e privati). La politica, così come intesa nel decreto ministeriale e recepita dall'accordo di programma regionale, prevede inoltre la promozione della partecipazione di abitanti e organizzazioni del territorio per l'individuazione e la definizione degli obiettivi, così come la promozione dell'autonoma gestione degli interventi sociali in attuazione del principio di sussidiarietà. Questa dimensione di partecipazione è stata realizzata attraverso tre dispositivi, in capo alle équipes dei Laboratori di Quartiere: un'attività preliminare di progettazione partecipata con gli abitanti su alcuni interventi specifici identificati come strategici per i quartieri; l'attivazione di un Comitato Locale di Attuazione per ogni quartiere; l'implementazione di alcuni interventi di tipo sociale complementari al finanziamento regionale con la partecipazione di soggetti e gruppi locali¹¹. La politica ha pertanto il suo perno nell'integrazione di diverse competenze con una forte enfasi sul rafforzamento della capacità di gestione e implementazione pubblica di interventi complessi (cfr. Immagine 2). Il Comune di Milano istituisce internamente l'Unità Contratti di Quartiere, responsabile della gestione e del monitoraggio del finanziamento. L'Unità ha

9 Il bando ministeriale richiede un cofinanziamento regionale pari al 35% dello stanziamento ministeriale. Regione Lombardia ha stanziato 140 milioni di euro, a cui si sono aggiunte le risorse del Comune di Milano e di Aler.

10 La L. 266/1997 prevede incentivi alla localizzazione di nuove imprese in quartieri svantaggiati. Con l'attivazione dei Contratti di Quartiere è stata operata una ridefinizione dei quartieri interessati dalla politica, includendo le aree oggetto di Contratti di Quartiere. Per approfondimenti si veda Bovone e Ruggerone, 2009.

11 Il bando attuativo della Regione Lombardia prevedeva lo "sviluppo di specifici servizi e progetti finalizzati ad incrementare l'occupazione e a favorire l'integrazione sociale in settori quali la promozione della formazione professionale giovanile, il recupero dell'evasione scolastica, l'assistenza agli anziani, la realizzazione di strutture per l'accoglienza e la partecipazione sociale, prevedendo specifici progetti di Accompagnamento Sociale anche con riferimento ai Piani di Zona. È inoltre possibile prevedere anche la promozione di attività di prevenzione sociale, attraverso la proposizione di "Patti locali di sicurezza urbana" previsti dalla L.R. 4/2003".

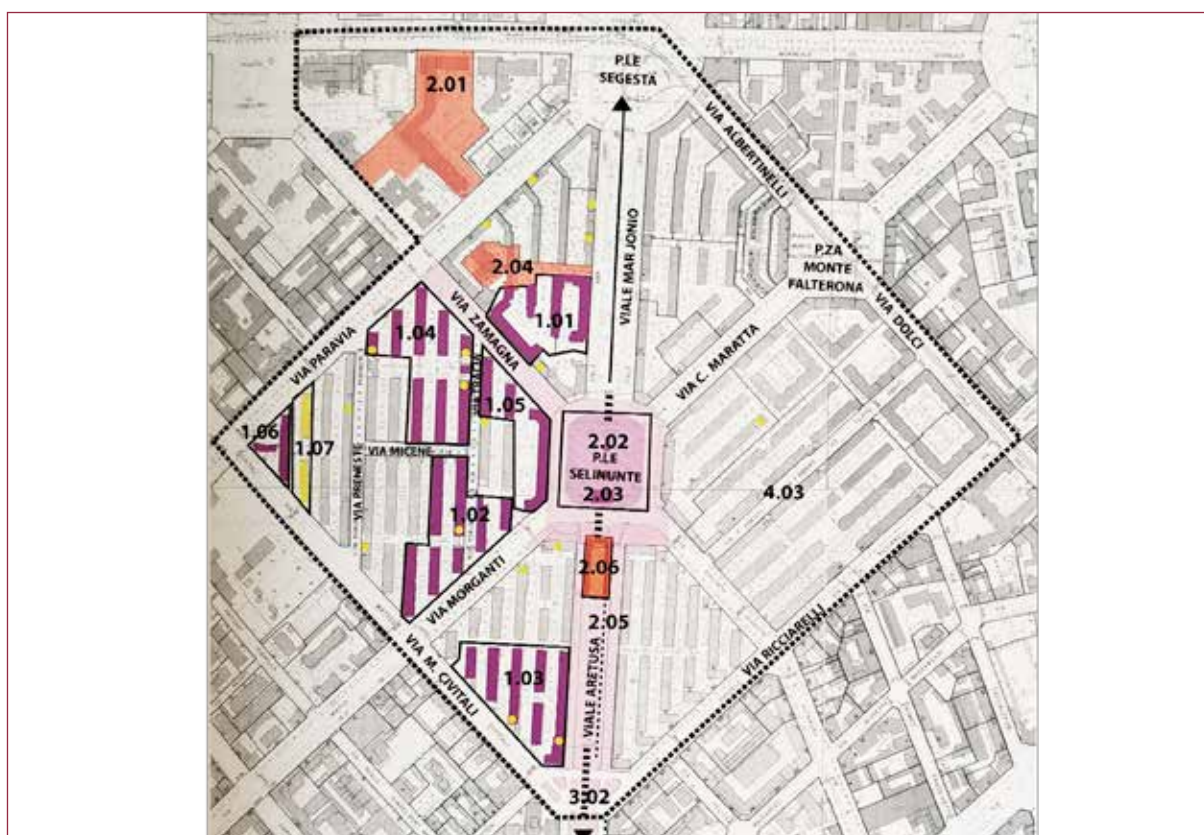


Immagine 1: Il perimetro del Contratto di Quartiere San Siro. Fonte: Cella, 2006.

il compito di tenere le relazioni con Regione Lombardia e Aler, di coordinare l'intervento degli altri settori dell'Amministrazione coinvolti, in particolare Urbanistica, Lavori Pubblici e Politiche Sociali, e di dirigere il lavoro territoriale dei Laboratori di Quartiere.¹² Questi dispositivi di regia hanno avuto però un esito incerto in termini di coordinamento inter-istituzionale, poiché il Comune non è riuscito nei fatti ad agire normativamente sulla condotta di Aler, né ad attivare filiere di progettazione realmente aperte e miste mantenendo separati gli *stakeholders* politici da quelli della comunità (Savini, 2011). Debole è stata anche la capacità di interagire con i contesti locali: l'attività di coprogettazione è stata realizzata in breve tempo nel passaggio tra l'approvazione preliminare delle proposte ammesse a finanziamento ministeriale (maggio 2004) e l'accordo di programma (fine settembre 2004).¹³ A causa della finestra di tempo estremamente limitata, la coprogettazione si è configurata più come un'attività di informazione e consultazione, che ha generato forti conflitti in fase di avvio effettivo dei Contratti. In secondo luogo, i Comitati di Attuazione, che dovevano fare interagire direttamente i rappresentanti istituzionali con i soggetti locali per valutare gli esiti della politica nei diversi territori, nel passaggio alla nuova Giunta sono stati fortemente indeboliti e ridotti a un confronto tra figure istituzionali. Da spazi di costruzione partecipata dell'intervento e di ricomposizione della relazione tra territorio e istituzioni

12 L'Unità inizialmente è collocata all'interno della Direzione Periferie, che durante il mandato della Giunta Albertini fa capo dell'Assessorato alle Periferie e alla Sicurezza Urbana. Con la Giunta Moratti, oltre ad essere eliminato il Gruppo di Lavoro Interno Intersettoriale, il Servizio passa sotto il controllo di diverse Direzioni per poi approdare nel 2008 alla Direzione Casa, dove rimane fino al 2016, quando il neoletto sindaco Giuseppe Sala istituisce una nuova Direzione Periferie, sotto la quale sono collocati i Contratti di Quartiere. Ad inizio 2019, l'Unità è stata nuovamente spostata sotto la Direzione Centrale Casa.

13 Intervista a uno dei coordinatori del Laboratorio di Quartiere San Siro (1 marzo 2019).

si sono trasformati in strumenti di comunicazione legati strettamente ai lavori di ristrutturazione, il cui andamento a singhiozzo insieme all'atteggiamento evasivo di Aler hanno indebolito l'efficacia di quel canale di interlocuzione. Infine, l'iniziale esperienza di coprogettazione avviata con i *Patti Locali per la Sicurezza Urbana* si è esaurita dopo solo un anno a causa del riorientamento degli obiettivi di finanziamento dei PLSU operata dalla Giunta Moratti. Non solo il finanziamento non è stato più destinato ad azioni preventive e promozionali sul tema della sicurezza urbana, ma il meccanismo di finanziamento "a consuntivo" escludeva la possibilità di partecipazione delle realtà territoriali e del volontariato nell'attivazione di processi di coesione sociale (Irer, 2009). L'incertezza del finanziamento rivolto alle azioni sociali ha presto allontanato molti dei soggetti più attivi nei quartieri, che hanno fatto fatica a costruirsi un proprio ruolo e legittimità di partecipazione in quelle sedi, presidiate per lo più da consiglieri comunali, consiglieri di zona e sindacati, insieme ai referenti delle istituzioni coinvolte.

Nonostante un progetto di *governance* della politica multilivello che doveva includere anche abitanti e organizzazioni locali, la stagione dei Contratti di Quartiere II sembra avere concepito l'intervento sui quartieri marginali come una questione di competenza istituzionale, privilegiando l'intervento sul costruito e una integrazione di tipo orizzontale tra istituzioni e tra settori dell'Amministrazione comunale. L'indebolimento del ruolo partecipativo del Comitato di Attuazione, lo stanziamento di risorse residuale per il coinvolgimento della base sociale dei quartieri, così come l'assenza, in fase di candidatura al bando regionale attuativo, di un progetto di attivazione di risorse sociali dedicato e differenziato per ciascun territorio, mostrano una visione standardizzata del ruolo degli attori locali come *pubblico* della politica. Gli spazi effettivi di collaborazione alla politica sono stati declinati in senso animativo, escludendo processi di partecipazione attiva dei soggetti locali dalle decisioni per rendere il loro intervento complementare all'intervento pubblico.¹⁴ In questa prospettiva, il tema dell'intervento integrato è stato declinato in maniera, seppure sfidante, in parte riduttiva e autoriferita, volta cioè tutta all'interno dei corpi istituzionali.

4.2. Coesione sociale su binari paralleli. L'intervento settoriale pubblico e il sostegno privato alle reti territoriali

A metà degli anni 2000, il tema della coesione sociale diviene un ambito di politiche autonomo, interpretato come strumento di contrasto alle crescenti forme di disagio e di aumento della sicurezza urbana. Su questo tema un significativo impulso viene dato dalla Regione Lombardia nella cornice della sussidiarietà dell'intervento sociale.

¹⁴ I Contratti di Quartiere a Milano hanno costituito una vicenda estremamente complessa. Anche a causa della mancanza di una valutazione complessiva dell'andamento e degli esiti della politica, risulta difficile ricostruire una prospettiva critica sugli impatti sia nei diversi quartieri sia sul piano della *governance* e dei possibili apprendimenti che essa ha generato a livello istituzionale. Vi è infatti una diffusa ritrosia dei protagonisti coinvolti nell'attuazione della politica a restituire pubblicamente le difficoltà gestionali del processo di implementazione, che non permette, a parere di chi scrive, una riflessione costruttiva sugli esiti inattesi del processo. Le difficoltà di implementazione degli interventi riscontrate in tutti i quartieri, nonché la altalenante regia del Comune di Milano sono senza dubbio dati che hanno influito negativamente sull'efficacia complessiva, ma hanno costituito anche, a livello microlocale di quartiere, una potentissima calamita per molti e diversi attori che vi si sono interessati e attivati intorno. Benché la prospettiva ravvicinata a ridosso di un singolo caso corra il rischio di risultare manchevole di alcuni elementi di quadro, sembra ancora essere l'unica via praticabile per formulare delle considerazioni su questa stagione di intervento, tanto significativa quanto problematica per la città e per alcuni quartieri. Per alcune ricostruzioni di caso si vedano: sul quartiere Molise-Calvairate, Savini (2010) e Maranghi (2014); sul quartiere Gratosoglio, Coppola (2010), sul quartiere San Siro Fianchini (2011), Cognetti e Padovani (2018); sul quartiere Ponte Lambro Calvaresi e Cossa (2011); sul quartiere Mazzini, Martini e Botazzoli (2012).

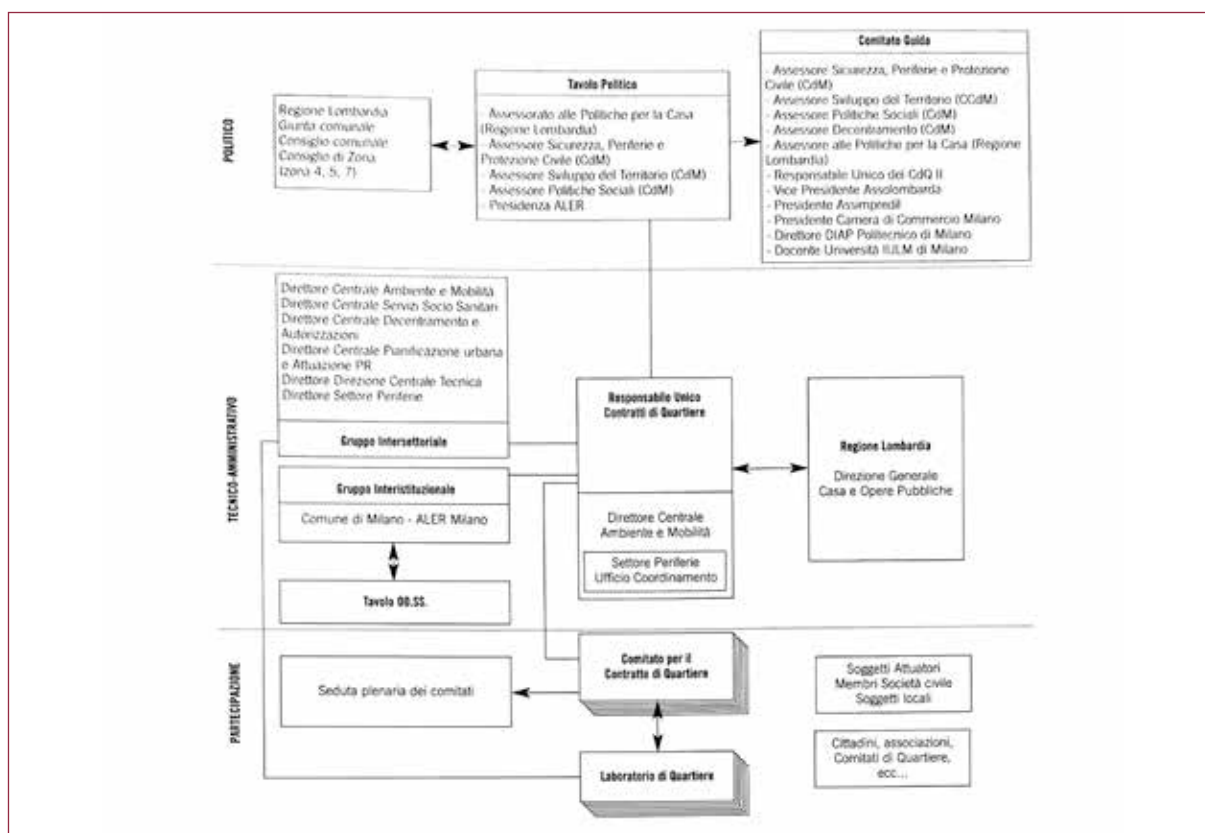


Immagine 2: Il sistema di governance dei Contratti di Quartiere II. Fonte: Cella, 2006.

Nel 2005-2006 il Comune promuove i *Patti Locali per la Sicurezza Urbana*, finanziati dalla Regione, declinando il tema della sicurezza attraverso un “approccio sociale” (Irer, 2009), facendo corrispondere cioè a problematiche rilevate, quali ad esempio il disagio sociale, la conflittualità tra gruppi, l’abbandono scolastico, obiettivi di eguale natura come la rianimazione del territorio, la mediazione culturale, il miglioramento dei servizi sociali. Nel 2006-2007 Regione Lombardia promuove il “Bando per la realizzazione di progetti finalizzati alla promozione di coesione sociale in quartieri periferici disagiati del Comune di Milano e dell’Area Metropolitana Milanese”.¹⁵ Uno stanziamento di 1.500.000 euro, dedicato a progetti aventi come finalità l’aumento del grado di coesione sociale e la valorizzazione della messa in comune del patrimonio conoscitivo dei soggetti attivi sul territorio. L’azione infatti, oltre agli obiettivi di intervento sociale, si propone anche di attivare un ambito sperimentale in cui verificare modalità di integrazione orizzontale delle competenze e delle pratiche tra istituzioni e terzo settore (Dessi, 2011). I due progetti finanziati nel Comune di Milano interessano i quartieri Prealpi, Castelli, Console Marcello, Villapizzone e Quarto Oggiaro nella Zona 8 – progetto *Spazi di relazione per lo sviluppo locale* – e il quartiere Mazzini nella zona 4 – progetto *Arcipelago Mazzini: persone e risorse per la coesione sociale*, ambito già interessato dal Contratto di Quartiere. Nel 2008, nell’ambito del Programma Regionale di Edilizia Residenziale Pubblica 2007-2008, la Regione dà nuovo impulso all’intervento integrato sui quartieri ERP attraverso il 2° Programma Regionale Contratti di Quartiere II¹⁶, che prevede il finanziamento di interventi di rigenerazione di quartieri pubblici

15 Cfr. Dgr VIII/2011 del 1 marzo 2006.

16 Cfr. L.R. 31/2008.

attraverso interventi edilizi (asse 1), di coesione sociale (asse 2), sicurezza (asse 3) e rivitalizzazione economica (asse 4). La città di Milano non riceve però alcun finanziamento su questo programma.

A differenza delle esperienze di iniziativa regionale, che hanno interessato limitatamente la città di Milano, l'intervento di ambito sociale sui quartieri marginali promosso dal Comune sembra rivolgersi prioritariamente alla relazione con gli inquilini dei caseggiati ERP. Gli orientamenti delle politiche abitative in questo periodo promuovono con forza il tema del *mix* sociale, sia come strumento di rigenerazione del tessuto sociale e relazionale dei quartieri sia in un'ottica preventiva rispetto agli esiti negativi della concentrazione di profili fragili. Questa riflessione trova ulteriore impulso nella azione di Fondazione Housing Sociale, che, di concerto con Regione Lombardia, introduce nuovi temi nel dibattito italiano sulla casa sociale¹⁷. Si afferma il modello dell'*housing* sociale, che mette al centro della programmazione delle politiche abitative il tema della "gestione sociale"¹⁸ come strumento di mediazione dei conflitti e costruzione di legami di vicinato. L'esperienza avviata con i programmi integrati, se ha raggiunto deboli risultati in termini di capacità di mettere a fuoco nuovi ruoli per le organizzazioni attive nei quartieri, ha portato alla luce la necessità di presidiare il rapporto con i singoli abitanti, supportandoli nella relazione, spesso complessa, con il sistema di gestione e funzionamento dell'ERP. Dal 2005 in poi, oltre agli importanti cantieri dei Contratti di Quartiere, prendono avvio alcuni interventi di riqualificazione di piccoli comparti di edilizia residenziale pubblica e successivamente di nuova costruzione - i progetti *Abitare a Milano I e II* -, per i quali si rende necessario gestire l'inserimento dei nuovi abitanti e la mobilità dei residenti storici. La compresenza di profili sociali differenti richiede pertanto azioni di promozione della convivenza all'interno dei quartieri. Dal 2007 il Comune di Milano attiva il servizio "Spazio Abitare", un dispositivo di supporto all'inquilinato, che attiva un presidio conoscitivo e informativo in molti quartieri soggetti a interventi di riqualificazione e nuova edificazione.¹⁹ Nel 2011, a conclusione del primo mandato dei Laboratori di Quartiere, il Comune di Milano ne finanzia il proseguimento con un bando triennale, con l'obiettivo prioritario di supportare gli inquilini nella convivenza con i lavori di riqualificazione non ancora terminati. Un approccio simile seguirà, nel 2014, il bando per la promozione dei "Laboratori sociali", promosso da Regione Lombardia con l'obiettivo di "sollecitare una modifica del *modus operandi* dei gestori del patrimonio abitativo pubblico, delle ALER *in primis*, guidandoli verso una maggiore attenzione e responsabilità sociale nei confronti del proprio inquilinato" (Eupolis, 2015:15). Il bando recepisce esplicitamente l'esperienza dei Contratti di Quartiere, che "ha messo in luce come il ruolo del gestore del patrimonio di Edilizia Residenziale Pubblica (ERP) non possa prescindere dal porre un'attenzione specifica ai temi sociali e alle relazioni sia tra residenti, che tra inquilini e gestori, perché sono proprio questi gli elementi che rendono completa un'operazione di rigenerazione urbana" (*ibidem*), nonché l'orientamento emergente alla gestione sociale. Il bando prevede infatti attività di: responsabilizzazione, informazione e consapevolezza dei cittadini e miglioramento del rapporto di collaborazione tra utenti ed ente gestore; inserimento di nuove figure sul territorio per l'intermediazione tra inquilini

17 Si veda: Regione Lombardia, Fondazione Housing Sociale *Laboratorio sociale. Verso la definizione di nuovi modelli di gestione residenziale*, 2013. Accessibile online: <http://www.fhs.it/wp-content/uploads/2016/03/LaboratorioSocialeRegione.pdf>

18 Per "gestione sociale" si intende quell'attività di intermediazione tra proprietà e abitanti svolta tipicamente da soggetti privati del *non profit* o, più raramente, della gestione immobiliare "tradizionale" (*property e facility management*), volta a promuovere dinamiche di buon vicinato e coesione attraverso il supporto agli abitanti nella realizzazione, ad esempio, di iniziative di animazione della comunità o di uso condiviso di spazi accessori all'alloggio. Pioniera di questo approccio in Italia è stata la Fondazione Housing Sociale, che ha introdotto non solo un nuovo lessico nelle politiche abitative ma ha anche aperto un nuovo settore di mercato legato alla casa in affitto e in proprietà.

19 Per un approfondimento sul servizio Spazio Abitare si veda: Comune di Milano (2010) "Spazio Abitare. Le attività del Servizio Politiche per la Casa nei quartieri ERP", Direzione Centrale Casa - Servizio politiche per la casa, Quaderno 3.

e proprietà; promozione dell'autogestione; contrasto alla morosità incolpevole; contrasto al disagio sociale; promozione della conoscenza dell'inquilinato da parte dell'ente gestore; sviluppo di azioni di accompagnamento e di orientamento alle diverse misure di *welfare*. E' richiesto inoltre un partenariato obbligatorio tra Comune e Aler e la disponibilità di uno spazio nel territorio a supporto delle attività previste, mentre si ritiene facoltativo il partenariato territoriale. Due interventi sono attivati nei quartieri di Gratosoglio - *Gratosoglio Social Lab: per una comunità più responsabile* - e Ponte Lambro - *LAB. ITARE in condizioni di fragilità* -, con un finanziamento complessivo di 90.000 euro. L'attività si pone ad integrazione del lavoro dei Laboratori di Quartiere, con un fuoco specifico sui temi della responsabilità dell'inquilinato e della morosità incolpevole. I partenariati sono prevalentemente istituzionali, e solo nel caso del quartiere Gratosoglio i sindacati sono stati coinvolti nella forma della *partnership* "leggera", ovvero di adesione alla rete e al progetto (Eupolis, 2015:23). Le difficoltà di collaborazione con Aler e i tempi stretti di conduzione degli interventi rendono l'implementazione difficile e poco condivisa da parte dei quartieri.

L'azione dell'Amministrazione comunale sul tema della coesione sociale pone enfasi sulla promozione della convivenza e del buon vicinato internamente ai caseggiati ERP, lavorando sulla relazione diretta con gli inquilini. Al contempo, anche la Fondazione Cariplo promuove, tra il 2009 e il 2010, una serie di bandi di finanziamento, che sollecitano i partecipanti ad affrontare il tema della coesione sociale come strumento di sviluppo territoriale. I bandi *Promuovere la coesione sociale nelle comunità territoriali* (2010), *Promuovere percorsi di educazione interculturale tra scuola e territorio* (2010-2011), *Valorizzare le attività culturali come fattore di sviluppo delle aree urbane* (2011-2013) e *Costruire e rafforzare legami nelle comunità locali* (2011-2013) finanziano nel solo territorio del comune di Milano 38 progetti per un valore complessivo oltre 8 milioni di euro. I progetti realizzati attraverso i bandi di Fondazione Cariplo hanno interessato in modo non coordinato alcuni quartieri marginali, finendo per realizzare una politica implicita su queste aree (cfr. Tabella 1). Una stagione sperimentale che ha permesso a molte organizzazioni del terzo settore di maturare competenze e radicamento nei contesti di attivazione, anticipando alcuni temi di rinnovamento del *welfare* cittadino come l'intervento territoriale, partecipato e di prossimità.²⁰

Grazie ad un ingente stanziamento di risorse sul terzo settore, Fondazione Cariplo anticipa il rilancio del *welfare* cittadino - caratterizzato da un'importante spinta riformista e innovativa fino agli anni Ottanta -, in una prospettiva di "*welfare* di comunità" che "sostiene la necessità di costruire una rete di attori nella quale non hanno rilevanza le distinzioni istituzionali (pubblico/privato, *profit/non profit*, professionale/ volontario) in quanto essi devono operare su un piano di piena parità" (Benassi, 2019:85), pur tuttavia superando l'orientamento alla delega che aveva caratterizzato l'approccio contrattuale alla sussidiarietà promosso da Regione Lombardia. L'azione di Fondazione Cariplo, se è volta a promuovere il terzo settore come interprete del benessere del territorio, riconosce l'importanza delle istituzioni pubbliche nello svolgere una funzione di regia, assecondando e valorizzando l'iniziativa privata vista come avanguardia dell'innovazione per le politiche (*ibidem*).

Molti dei progetti nati in questo periodo hanno contribuito a strutturare relazioni divenute poi durature, sia a livello territoriale che tra organizzazioni e settori della Pubblica Amministrazione, costruendo

20 Il Rapporto sulla città di Milano del 2010, redatto da Fondazione Ambrosianeum, introduce come ipotesi di sviluppo al futuro del *welfare* cittadino proprio questi temi, indicando come direzioni di rinnovamento quello della *community care*, dell'intervento di prossimità e della valorizzazione delle risorse territoriali in un'ottica di rafforzamento dei legami sociali in una città che appare profondamente divisa. Cfr. Lodigiani, 2010.

intorno all'agire comune un'identità che ha caratterizzato poi fortemente le progettualità successive nei quartieri di appartenenza. Processi sociali che hanno dato corpo ad una dimensione di quartiere "come esito" (Cremaschi, 2008), contrapposta alle rigide perimetrazioni costruite dagli interventi precedenti. In questo senso, l'azione di Fondazione Cariplo, se osservata retrospettivamente, può essere identificata come anticipatrice di alcune modalità di intervento territoriale basate sul ruolo dei soggetti intermedi, tra cui la relazione con la base sociale dei quartieri e la capacità di raccolta e traduzione delle istanze dai territori. A fronte di un intervento pubblico sempre più limitato e settoriale, che ha interpretato l'intervento delle reti locali per lo più in una logica sussidiaria a quello dell'Amministrazione pubblica, ridimensionando le potenzialità di una *governance* collaborativa, i bandi della Fondazione Cariplo hanno costituito un'esperienza fondamentale per il terzo settore milanese per sperimentare soluzioni innovative, consolidare relazioni pubblico-privato e introdurre una logica di sostenibilità, anticipando quelli che sono stati i perni della riforma del *welfare* cittadino degli anni successivi. Inoltre anche i soggetti meno professionalizzati, come le associazioni di volontariato, i comitati e i gruppi informali, hanno avuto accesso con relativa facilità alla progettazione e conduzione di interventi sui temi dell'esclusione sociale, della partecipazione e dell'attivazione locale, valorizzando la propria prossimità al territorio e riducendo una separazione tradizionale tra intervento professionale e volontariato puro, che caratterizzava la *non profit* milanese (Barbetta e Ranci, 1999). Queste esperienze hanno costituito per molti soggetti una vera e propria palestra di competenze - organizzative, gestionali e di intervento - che difficilmente avrebbero potuto maturare altrimenti. Allo stesso tempo, è ormai riconosciuto (Tosi, 2004) che la razionalità della competizione, insita nella logica del bando di gara, se ha premiato molti contesti rimasti esclusi dalle politiche pubbliche,²¹ ha senza dubbio escluso molti altri che hanno espresso minore capacità o disponibilità all'attivazione entro questo sistema *parallelo* di produzione di *welfare* alla scala di quartiere.

100

Provando a mettere in relazione i due orientamenti di politiche descritti, possiamo notare che, successivamente all'avvio dei Contratti di Quartiere, avviene un processo di differenziazione tra intervento pubblico e del privato sui quartieri più marginali. La politica di supporto alla residenza riporta l'intervento del Comune di Milano ad una dimensione settoriale, promuovendo forme di partecipazione - o informazione - degli abitanti in stretta relazione con le necessità di gestione del patrimonio. Lavorando sulla promozione di una relazione trasparente e di fiducia tra istituzione proprietaria e inquilini, i servizi di supporto alla residenza interpretano il tema della coesione sociale come miglioramento delle condizioni di vita *all'interno* dei quartieri pubblici, alla scala del singolo caseggiato e a partire dall'abitante e dalla sua presa di consapevolezza del funzionamento dell'ERP, promuovendo reciprocità nel rispetto dei regolamenti. Al contempo, l'enfasi sul tema della sicurezza, declinato nel corso del mandato della Giunta Moratti attraverso la promozione di interventi strutturali di controllo del territorio, riduce notevolmente il ruolo promozionale del Comune sui temi dell'animazione e della coesione sociale alla scala del quartiere. Le politiche che intervengono sulla dimensione sociale e interessano i quartieri pubblici vengono promosse in autonomia dagli assessorati di riferimento con una logica di assistenza al cittadino: tra questi ad esempio viene potenziato il servizio di custodia

21 Come ad esempio i quartieri Giambellino-Lorenteggio e via Padova, dove, grazie al contributo Cariplo, sono stati attivati diversi interventi di tipo sociale.

Linea di finanziamento	Anno	Organizzazione capofila	Progetto	Quartieri di intervento (Milano)	Contributo (€)	
Promuovere la coesione sociale nelle comunità territoriali sulla base di studi di fattibilità operativa	2010	Consorzio Sistema Imprese Sociali SIS	Punto e Linea. Una rete di "community hub" nella periferia sud-ovest di Milano	Giambellino, Barona, Baggio	882.000	€ 2.605.000,00
		Cooperativa Sociale La Strada	Archipelago Mazzini 3.0	Mazzini (Corvetto)	570.000	
		Cooperativa Sociale Comin	Rane volanti. Tra strade, vie d'acqua e d'aria, per incontrarsi nel territorio	via Padova	753.000	
		Comitato inquilini Molise-Calvaire-Ponti	Polis - per la partecipazione al governo della città, per l'ospitalità verso lo straniero, per la liberazione dalle ingiustizie sociali	Molise-Calvaire-Ponti	400.000	
Promuovere percorsi di educazione interculturale tra scuola e territorio	2010	Arci	Misticanza		40.000	€ 658.000,00
		Associazione Fratelli dell'Uomo	Saperinsieme		80.000	
		Associazione Nazionale Italiana lotta all'AIDS Milano Onlus	Eque opportunità		70.000	
		Cooperativa sociale Diapason	Caleidoscopio. Basta poco per vedere altro	Viale Monza	85.000	
		Cooperativa sociale Farsi Prossimo	Scuola Facendo. Sostenere gli alunni stranieri nella prosecuzione degli studi	Casoretto	70.000	
		Cooperativa sociale InContrasti	Voci di Insieme		85.000	
		Cooperativa sociale Progetto Integrazione	Cittadini alla pari		60.000	
		Cooperativa sociale S. Martino	A ruota libera		95.000	
		Cooperativa sociale Zero5 - Laboratorio di Utopie Metropolitane	Testi e contesti	Chiesa Rossa	58.000	
		IC R. Pezzani	Quanti sono i colori dell'arcobaleno?	Lodi Corvetto	90.000	
	2011	Intervita Onlus	Insieme è possibile! Scuola, famiglia e territorio per la coesione sociale	Affori	80.000	€ 667.000,00
		Associazione CeLIM	Waral "Dato il diritto trova l'azione"	Bruzzano	60.000	
		Associazione Gruppi di Volontariato Vincenziano - AIC Italia	Tra scuola e territorio nessuno è straniero	Ponte Lambro	65.000	
		Associazione La Lanterna Onlus	PensareGlobaleAgireLocale	Zona 9	56.000	
		Associazione Psicologi per i Popoli nel Mondo	La migrazione dal viaggio all'incontro	Liceo Artistico di Brera	65.000	
		Direzione Didattica C. Battisti	A scuola di Cittadinanza - dall'integrazione all'interazione interculturale	Stadera	90.000	
		Direzione Didattica N. Sauro	Il mondo che vorrei: percorsi di incontro e integrazione nella scuola di tutti	Giambellino - Lorenteggio	65.000	
		Istituto Comprensivo Casa del Sole	Passaggi. Ragazzi e ragazze dalla scuola media alla scuola superiore. Gestire i passaggi, accompagnare le scelte	via Padova	90.000	
		Istituto Comprensivo L.Cadorna	Da casa a scuola in mezzo al mondo	San Siro	86.000	
		Istituto Secondario di I grado Via Maffucci-Pavoni	Culture in Cammino	Zona 9	40.000	
Valorizzare le attività culturali come fattore di sviluppo delle aree urbane	2011	Associazione Culturale Aprile	Milano Film Network		1.000.000	€ 1.600.000,00
		Associazione Culturale Dynamoscopia,	Density	Giambellino, Barona, Solari	600.000	
	2013	Fondazione Giangiacomo Feltrinelli	Fondazione Giangiacomo Feltrinelli per Milano. Un nuovo centro culturale urbano a Porta Volta	Porta Volta	750.000	€ 750.000,00
Costruire e rafforzare legami nelle comunità locali	2011	Fondazione Don Carlo Gnocchi	Col-legati: incroci e spazi di vita nei quartieri Villapizzone e Cagnola	Villapizzone, Cagnola	360.000	€ 1.530.000,00
		Associazione l'Impronta	Un film mai visto	Zona 5	380.000	
		Cooperativa sociale Tuttinsieme	Porto - attracchi per un approdo accogliente nel quadrilatero popolare di San Siro	San Siro	230.000	
		Cooperativa sociale Alekoslab	Io sono del Galla. Pratiche di coesione in un territorio in mutamento	Gallarate	150.000	
		Cooperativa sociale Comunità Progetto	Quarti si nasce primi si diventa	Via Quarti (Quarto Cagnino)	170.000	
		Istituto Cooperazione Economica Internazionale - ICEI	Coltivazioni Sociali Urbane - Servizi collettivi come motore della coesione sociale a Dergano attraverso la cultura del cibo	Dergano	240.000	
	2013	ACLI Lombardia	Semi di comunità - Esperienze di coesione sociale a Quarto Oggiaro	Quarto Oggiaro	230.000	€ 735.000,00
		Centro Ambrosiano di Solidarietà Onlus	Come è grande il mio giardino	Parco Lambro - Feltre	265.000	
		Cooperativa Sociale Diapason	RiGuarda Niguarda	Niguarda	240.000	
Totale		37 soggetti diversi	38 progetti		€ 8.545.000,00	

Tabella 1: I progetti di coesione sociale finanziati da Fondazione Cariplo nel Comune di Milano tra il 2010 e il 2013.

Fonte dati Fondazione Cariplo (sito web). Elaborazione propria.

sociale, già attivo in via sperimentale dal 2000 al 2005²², strutturato come servizio di prossimità rivolto ai residenti negli stabili di edilizia residenziale pubblica in quanto caratterizzati da un elevato numero di nuclei unipersonali, in particolare anziani soli, in stretta sinergia con i Servizi Sociali Territoriali. Si

22 Il servizio di Portierato Sociale è nato sperimentalmente alla fine del 2000 con 3 postazioni nelle vie Maratta, Barrili e Spaventa, rispettivamente oggetto degli interventi di riqualificazione attivati con il Contratto di Quartiere II e con lo strumento dei PRU. Nel 2002 sono state attivate 16 postazioni gestite in convenzione con Aler e con sei cooperative aggiudicatrici del servizio, prevedendo la presenza di un "portiere sociale", con funzioni di controllo attivo e monitoraggio costante della situazione complessiva dei residenti, e il "custode sociale" che promuove azioni di informazione relativamente ai servizi, integra le prestazioni dei servizi territoriali e ne facilita l'accesso e l'utilizzo. A queste si aggiungono 4 postazioni gestite da organizzazioni del Privato Sociale in convenzione gratuita con l'Amministrazione. Nel 2004, con il contributo della Fondazione Cariplo, sono state attivate ulteriori 6 postazioni ed è stato avviato anche il progetto relativo al Custode socio-sanitario, cofinanziato dal Ministero della Salute e dalla Regione Lombardia, con 29 postazioni gestite dalla Fondazione Don Gnocchi. Nell'anno 2005 il numero delle sedi è stato aumentato a 44 postazioni. Complessivamente sono state attivate, nel triennio 2002-2004, 70 sedi. Fonte: Piano di Zona degli interventi e dei servizi sociali, Comune di Milano 2006-2008, pp. 191-192.

registra quindi un progressivo scollamento tra intervento sociale e urbano nella gestione del Comune: un ritorno all'intervento settoriale e una riproposizione del confine del comparto di edilizia pubblica come campo della politica. Mentre infatti l'area delle politiche sociali appare sempre più orientata alla complementarità con il terzo settore, delineando, sulla spinta dell'intervento di Fondazione Cariplo, un orientamento reticolare alla gestione degli interventi e dei servizi, l'area delle politiche urbane - che tratta i temi della casa e della riqualificazione urbana - sviluppa una gestione più centralizzata attraverso l'istituzione di dispositivi pubblici di intermediazione con i territori. I progetti sostenuti da Fondazione Cariplo si pongono pertanto come complementari all'intervento pubblico, interpretando il tema della coesione sociale in una prospettiva di rete e di sviluppo di comunità, la cui competenza specifica viene sempre di più attribuita al terzo settore anziché al soggetto pubblico.

Se nelle stagioni precedenti l'attivazione di politiche di intervento sulle situazioni territoriali più problematiche era stato sollecitato da interazioni conflittuali che avevano visto il terzo settore milanese protagonista di importanti rivendicazioni²³, la politica di sostegno privato alle progettualità dal basso si è posta come soluzione alternativa all'intervento pubblico, spingendo le organizzazioni del terzo settore ad intraprendere percorsi di autorganizzazione, interpretando un nuovo ruolo di mediazione più tecnico e professionale e meno politico-conflittuale tra territori e istituzioni pubbliche. Un processo che ha dato vita ad una agenda implicita per la città, in cui l'attivazione delle risorse endogene del terzo settore è stata a lungo tempo suppletiva dell'intervento pubblico sempre più ristretto e carente.

4.3. Prove di collaborazione tra istituzioni e attori locali. Dalla riforma del welfare locale ai progetti per l'abitare in periferia

Le elezioni del 2011 portano alla guida del Comune di Milano la Giunta di centrosinistra del sindaco Pisapia. Sono gli anni immediatamente successivi alla crisi economica, nonché il momento in cui inizia a delinearsi con chiarezza la drammatica situazione finanziaria e gestionale di Aler, che esplode nell'inverno 2014, portando il Comune a revocare la gestione del proprio patrimonio all'agenzia regionale. L'intervento nei quartieri marginali è accompagnato in questo momento da una pressante campagna mediatica, declinata esclusivamente sui temi della sicurezza e dell'abusivismo nei quartieri di case popolari. Di fronte a una situazione sempre più critica e tesa dal punto di vista del consenso pubblico, la Giunta, oltre a riconfermare i cinque Laboratori di Quartiere con un incarico triennale legato alla conclusione degli interventi edilizi dei Contratti di Quartiere, promuove - in alcuni quartieri investiti dall'ondata mediatica - interventi di supporto all'abitare in collaborazione con soggetti del terzo settore. Si tratta dei sei "Progetti abitare", che tra il 2014 e il 2016 vanno ad affiancare i Laboratori di Quartiere - di cui due hanno beneficiato del finanziamento regionale aggiuntivo del programma "Laboratori sociali" -, con l'obiettivo di migliorare la qualità dell'abitare, accompagnare l'inserimento abitativo delle nuove famiglie, favorire il rispetto delle regole e la buona convivenza, sostenere le situazioni di fragilità. I "Progetti Abitare" sono finanziati con uno stanziamento complessivo di 270.000 euro e sono localizzati sia in quartieri storici che di nuova costruzione o riqualificazione (cfr. Immagine 3).

²³ Una modalità di relazione conflittuale ha caratterizzato l'azione di alcune reti di quartiere in occasione della candidatura per il bando regionale dei Contratti di Quartiere II ad esempio nei casi dei quartieri Giambellino Lorenteggio, raccontato in questa ricerca, Gratosoglio (Coppola, 2010) e Molise Calvaire (Maranghi, 2014; Savini, 2011).

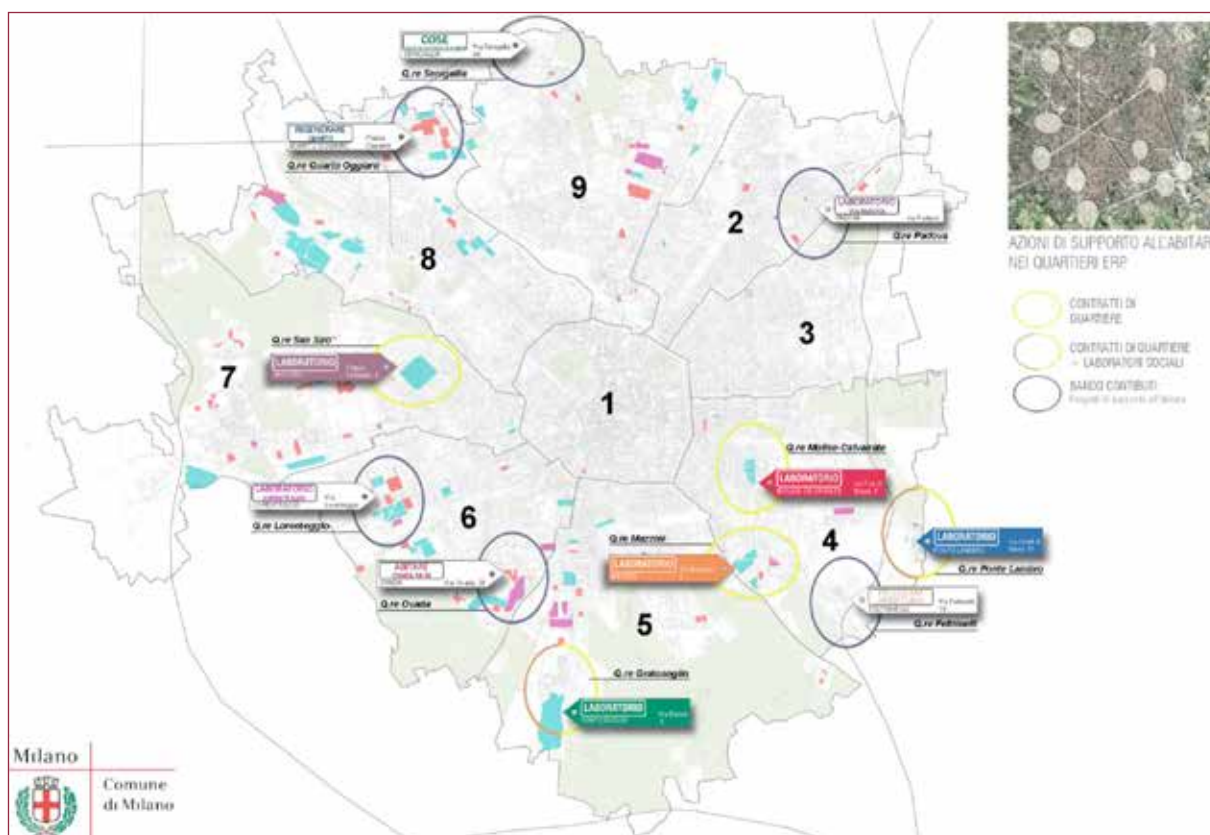


Immagine 3: I "progetti sociali" attivati nei quartieri ERP.

Fonte: Comune di Milano, dicembre 2014.

La differenza tra i contesti abitativi si ritrova anche nelle diverse vocazioni degli interventi proposti dai soggetti appaltatori del servizio. Nei caseggiati di via Ovada 34/38, via Senigallia 60 e via Feltrinelli, i progetti ricalcano il modello di Spazio Abitare; nei quartieri Lorenteggio e via Padova - e in parte anche a Quarto Oggiaro -, l'intervento assume invece caratteri della ricerca-intervento sulle condizioni dell'abitare nei tre quartieri, valorizzando le competenze e le esperienze delle organizzazioni selezionate e privilegiando un lavoro di lettura dei bisogni e un intervento fortemente radicato nei contesti di attivazione. I Progetti Abitare mettono in luce uno spostamento significativo dell'intervento del Comune sui territori dell'abitare difficile. Se le organizzazioni coinvolte nei progetti di accompagnamento ai nuovi inquilini agiscono come erogatori di un servizio facendo le veci del Comune di Milano, i tre Progetti Abitare Laboratorio Lorenteggio, Laboratorio via Padova e Rigenerare Quarto hanno dato luogo in modi differenti a una diversa modalità di relazione tra Comune e organizzazioni territoriali, valorizzando radicamento, relazioni ed esperienza all'interno di territori - Lorenteggio e Padova in particolare - in cui l'Amministrazione aveva maturato un forte *deficit* di intervento e conoscenza approfondita sulle condizioni specifiche dell'abitare. Queste esperienze, sebbene puntuali, sembrano avere anticipato una nuova razionalità per la costruzione delle politiche urbane, basata su una diversa costruzione della conoscenza per l'azione pubblica meno deliberativa e più collaborativa. Questo rinnovato atteggiamento può essere inquadrato, oltre che nella prospettiva più generale dell'orientamento alla partecipazione della nuova Giunta, nel solco tracciato dall'iniziativa di riforma del *welfare* municipale, che ha completamente riorganizzato il settore dei servizi sociali milanese. Dal 2011, nell'ambito del Piano di Zona, il Comune di Milano passa da un tradizionale assetto detto

“a canne d’organo”, ovvero organizzato per categorie di utenza – minori, anziani, disabili, grave emarginazione -, ad uno organizzato per aree di servizio trasversali alle categorie: territorialità, domiciliarità e residenzialità. La riorganizzazione ridefinisce il sistema del *welfare* milanese secondo un orientamento al “*welfare* di comunità”, ponendosi tre obiettivi: innovare le modalità di accesso ai servizi; superare l’equazione (stigmatizzante) tra servizi sociali e marginalità costruendo l’immagine di un *welfare* rivolto a differenti popolazioni; omogeneizzare e standardizzare le procedure per ottimizzare l’impiego delle risorse disponibili (Benassi, 2019:89). La seconda fase della riorganizzazione si è attuata con il contributo della Fondazione Cariplo nell’ambito del bando “Welfare in Azione”, la quale, con un’erogazione di 1,3 milioni di euro, ha sostenuto lo sviluppo della rete dei punti WeMi²⁴, un innovativo sistema di presidi territoriali gestiti dal terzo settore a cui si appoggiano i servizi comunali e una piattaforma virtuale per l’incontro tra domanda e offerta di servizi concepita come indistinta tra pubblico e privato. Con il programma *Welfare di Comunità e Innovazione sociale*, promosso dal 2014 e arrivato oggi alla quarta edizione, Cariplo dà avvio ad un’esperienza significativa per il disegno delle politiche sociali milanesi, contribuendo a strutturare un sistema di *welfare* basato sulla costruzione di reti tra Amministrazioni e terzo settore. La cornice di senso definita dal programma guarda ai territori come “set di risorse e attori” (Bifulco, 2012b), attraverso la mobilitazione sinergica dei quali è possibile affrontare in maniera congiunta nuovi temi non codificati dai sistemi tradizionali di politiche sociali. Gli enti pubblici sono visti come “facilitatori del rinnovamento del sistema”,²⁵ mentre il terzo settore è spinto ad “andare oltre il mercato ristretto delle risorse governate dagli enti pubblici”,²⁶ cercando un proprio spazio di intervento specifico e una propria sostenibilità. Il programma ha sostenuto, con circa 37 milioni di euro, 35 progetti nel territorio di afferenza della Fondazione, con l’obiettivo di “innovare l’attuale sistema di *welfare* sostenendo sperimentazioni che sappiano attivare risposte più efficaci, efficienti ed eque, rafforzando la dimensione comunitaria, coinvolgendo la società e i cittadini in processi partecipati e rendendo così maggiormente incisiva, stabile e sostenibile l’innovazione prodotta”. Nel corso delle quattro edizioni del bando le reti finanziate nell’ambito della città di Milano danno vita a sperimentazioni di nuovi servizi di prossimità orientati a trattare nuovi bisogni sociali - conciliazione vita-lavoro, rapporto scuola-territorio, bisogni abitativi dei giovani ecc. - con una forte enfasi sulla promozione di pratiche collaborative e di scambio, nonché sull’attivazione dei destinatari.

Senza voler entrare nel merito di una riforma complessa e di recente attivazione, sembra importante sottolineare alcuni elementi di cambiamento emersi in questa fase. In primo luogo la riforma del settore Politiche Sociali ha sancito in modo inequivocabile l’orientamento del Comune di Milano allo sviluppo di una politica di *welfare* attivo di comunità, traducendo in un modello di *policy* l’orientamento pragmatico che ha sempre caratterizzato la città dal punto di vista delle relazioni tra pubblico e privato. Il nuovo piano del *welfare* nasce infatti come “processo politico partecipato”,²⁷ anticipato da una articolata attività di interlocuzione con gli *stakeholders* locali per la sua definizione,²⁸ e annualmente rinnovato attraverso il “Forum delle politiche sociali - Tutta la Milano possibile”, una settimana di incontri pubblici sui principali temi e progetti sviluppati dall’Assessorato

24 Cfr. <http://wemi.milano.it>

25 Cfr. www.fondazionecariplo.it/it/progetti/servizi/welfare-di-comunita/prima-edizione.html

26 *Idem*.

27 Cfr. Comune di Milano, “Piano dello sviluppo del *welfare* della città di Milano 2012-2014”. Disponibile: www.slideshare.net/EUROsociAL-II/comune-di-milano-piano-di-sviluppo-del-welfare-della-citt-di-milano-20122014-dario-conato

28 *Ibidem*, p. 13 e seguenti.

Politiche Sociali e da alcune realtà del terzo settore. Tuttavia il processo di riforma sembra avere declinato il tema della partecipazione esclusivamente nella direzione dei soggetti organizzati e delle realtà professionali con già strette relazioni con l'Amministrazione, lasciando poco spazio ad un confronto ampio in merito alle priorità e agli orientamenti di *policy* assunte dall'assessorato²⁹. Al contempo non sfugge la sovrapposizione tra discorso politico - il riferimento al tema dei diritti - e ragione tecnica - la necessità di contenimento della spesa e razionalizzazione degli interventi -, che sembra riportare gli orizzonti della riforma nelle maglie strette di un *welfare* "possibile", compatibile cioè con il quadro di ormai consolidata contrazione del finanziamento pubblico, di fronte al quale la mobilitazione di tutti gli attori - richiamata con enfasi in tutto il documento di programmazione³⁰ - si rende necessaria. Il secondo elemento, in parte legato al precedente, riguarda l'enfasi sull'allargamento del *target* dei servizi sociali bene rappresentato nello slogan "WeMi. Il sistema di *welfare* di Milano. Condiviso e partecipato: di tutti e per tutti". L'investimento sulla costruzione di un discorso di *welfare* universalistico, se da un lato sembra riaffermare la centralità della protezione sociale come cardine per lo sviluppo della società e quindi elemento di eccellenza e fattore competitivo per la città, dall'altro sembra mettere in secondo piano una riflessione sulla condizione di cronico sovraccarico e scarsità di risorse dell'intervento pubblico. Con la riforma, il settore della *territorialità*, "porta di accesso al *welfare*" (Benassi, 2019), viene riorganizzato su due livelli: il primo ad accesso spontaneo e indifferenziato, indirizza le domande dei cittadini verso l'offerta di servizi del sistema integrato pubblico-privato - di cui il portale e i punti WeMi costituiscono l'interfaccia -, il secondo ad accesso "condizionale", ovvero che si attiva solo previa valutazione dell'assistente sociale di primo livello o in presenza di provvedimenti dell'autorità giudiziaria e che comporta la presa in carico di nuclei e individui da parte del Servizio Sociale Professionale Territoriale e l'accesso alle misure di sostegno alla grave marginalità (RST, assistenza educativa domiciliare ecc.), vincolate alla sottoscrizione di un piano individuale. Nei fatti, questa riorganizzazione ha portato ad avere un primo livello, caratterizzato da una funzione prevalentemente orientativa e fortemente basato sulla capacità di attivazione personale delle famiglie nella gestione delle informazioni fornite dal sistema, sul quale si nota un grande investimento anche in termini di immagine pubblica da parte del Comune di Milano; un secondo livello, che ha subito profonde riorganizzazioni strutturali ma che non riceve un potenziamento delle strutture o del personale attivo, risultando sempre più indebolito nella sua capacità di essere strumento di reinserimento sociale per coloro che vi accedono. Il doppio livello di organizzazione del Servizio Sociale, mentre quindi allarga il panorama degli attori coinvolti nella produzione di *welfare* e servizi sociali, opera nei fatti una distinzione tra livelli di problematicità, a cui non sembra però corrispondere un ribilanciamento delle risorse in ottica di fornire un "supplemento di socialità" (Tosi, 2017) dove le situazioni sono più complesse. Il sistema del *welfare* milanese sembra così connotarsi come doppio binario di trattamento delle situazioni di fragilità, che privilegia - nell'investimento e nei discorsi - le situazioni a bassa problematicità e si connota sempre di più come sistema promozionale di un "mercato di servizi sociali" (De Leonardis, 2002), dove centrale è la capacità di iniziativa e di spesa dei singoli. L'orizzonte della riforma sembra quindi quello di una gestione delle

29 Scelte che hanno, tra l'altro, profondamente ridefinito le modalità di lavoro degli operatori sociali nonché il sistema degli accreditamenti per la fornitura di servizi pubblici in appalto al terzo settore. A questo proposito si veda l'articolo di Franco Abidah "Democratici, sorridete! Il *welfare* porta fortuna!" (24 maggio 2019), che restituisce le ragioni della costituzione della Rete Operatrici e Operatori Sociali Milano, nata come movimento critico rispetto al processo di riorganizzazione dell'Assessorato Politiche Sociali (<http://effimera.org/democratici-sorridete-il-welfare-porta-fortuna-di-franco-abidah>).

30 Il nuovo piano del *welfare* pone forte enfasi sul tema dell'attivazione in una prospettiva di maggiore efficacia dell'intervento e responsabilizzazione collettiva verso gli squilibri e i fattori di crisi interni alla società locale. L'immaginario è quello di una società "ad alto capitale sociale" con riferimento a situazioni di autorganizzazione della società per rispondere a nuovi bisogni, come il circolo di auto-aiuto tra genitori separati o gli anziani che insegnano l'italiano ai bambini stranieri (cfr. p. 4).

reti come strumento di agevolazione al privato sociale, la cui iniziativa viene sostenuta con importanti investimenti di pubblicizzazione, mentre sempre più marginale è il discorso sull'infrastruttura di servizi pubblici sempre più soggetti a tagli, avanguardia nel panorama italiano, con una significativa capacità di intercettare i bisogni emergenti di una società in cambiamento come quella del *boom* economico e delle migrazioni dal Sud Italia (Benassi, 2019).

4.4. Dal piano al programma. L'intervento sulle periferie e il rilancio delle politiche di quartiere tra pubblico e privato

Nel maggio del 2016, il neoeletto sindaco Giuseppe Sala, con l'espressione ormai nota "ossessione per le periferie", dichiara la volontà politica di intervenire prioritariamente sui quartieri più in difficoltà dal punto di vista sociale e strutturale. Il suo programma di mandato *Fare Milano* istituisce una Direzione Periferie, autonoma e vincolata alla durata del mandato politico³¹, con il compito di seguire il "Piano Periferie", che, sebbene formalmente mai approvato, rappresenta l'intento di costruire una *vision* cittadina orientata a ridurre le differenze sociali e territoriali interne alla città. Viene inoltre nominata una figura di Delegato alle Periferie con un ruolo di rappresentanza - senza cioè alcuna struttura di riferimento né risorse a disposizione - e una Commissione Periferie interna al Consiglio Comunale.

Inizialmente la Direzione Periferie viene posta sotto l'Assessorato Casa nell'ambito della Direzione che si occupa di Edilizia Residenziale Pubblica, indicando la volontà di trattare prioritariamente il tema abitativo. Nel 2017 viene spostata sotto la Direzione Generale. Sebbene non sia mai creato un comitato intersettoriale, è istituito il Comitato Periferie, un coordinamento orizzontale tra 20 diverse Direzioni del Comune coinvolte a vario titolo nelle periferie. Il Piano Periferie lavora incrociando strettamente aree *target*, attori e temi di lavoro. Attraverso il Comitato Periferie, la Direzione procede ad una ricognizione di tutti gli interventi attivi nei quartieri periferici, con una priorità per gli interventi in capo agli Assessorati Casa e Lavori Pubblici, successivamente con uno sguardo più ampio. Sono così individuate cinque aree *target* che corrispondono ad aggregazioni di NIL - Nuclei d'Identità Locale -, su cui la Direzione ritiene prioritario intervenire: Giambellino-Lorenteggio, Corvetto-Chiaravalle-Porto di Mare, Adriano-Padova-Rizzoli, Niguarda-Bovisa, QT8-Gallaratese. Le cinque aree individuate dal Piano costituiscono non tanto la localizzazione di nuovi interventi, quanto piuttosto una geografia risultante dalla ricostruzione del quadro dei progetti in corso, andato componendosi in particolare tra la fine della Giunta Pisapia e l'inizio del mandato di Sala. Nel 2015-2016 sono state infatti avviate una serie di opere afferenti a diversi settori dell'Amministrazione - come la ristrutturazione di alcuni plessi scolastici -, così come alcune iniziative - ad esempio il rilancio dei mercati comunali coperti e l'identificazione di alcuni contesti di particolare disagio abitativo -, che hanno suggerito piste di lavoro per intervenire su alcuni luoghi da tempo irrisolti. In alcune parti della città queste diverse linee di intervento si sono intersecate in assenza di un vero coordinamento comune. Inoltre la città si è aggiudicata, attraverso la partecipazione a bandi europei, importanti finanziamenti che hanno interessato alcuni quartieri periferici. La ricognizione ha pertanto evidenziato questi "addensamenti progettuali" e li ha recepiti come ambiti prioritari per il Piano Periferie. Nel

31 La Direzione Periferie è una Direzione di Progetto. Non è quindi permanente e le figure di direzione sono consulenti esterni a progetto.

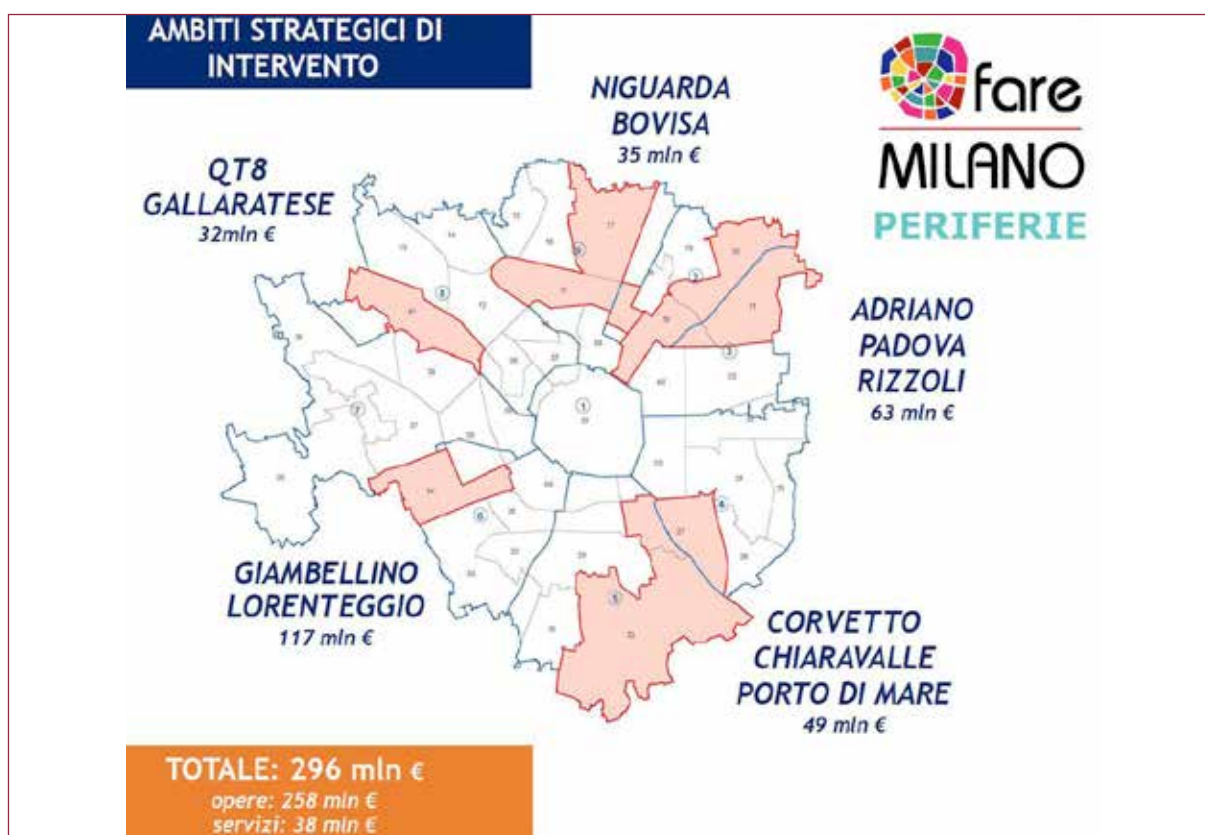


Immagine 4: Gli ambiti strategici di intervento nelle periferie.

Fonte: Comune di Milano Programma 'Fare Milano', dicembre 2016.

2016 il Comune firma, insieme a Regione Lombardia e Aler Milano, l'Accordo di Programma per la riqualificazione del comparto ERP Lorenteggio, dopo un lungo processo di mobilitazione sociale e contrattazione istituzionale (Ranzini, 2018) il cui risultato è lo stanziamento di oltre 100 milioni di euro di risorse ripartite tra fondi europei, regionali e comunali.³² Contemporaneamente la città si aggiudica la prima edizione del bando europeo Urban Innovative Actions (UIA) - con il progetto *OpenAgri - New Skills for new Jobs in Peri-urban Agriculture*,³³ che si propone di creare nuove occasioni lavorative e di sviluppo nell'area Corvetto-Chiaravalle-Porto di Mare attraverso la riqualificazione della Cascina Nosedo in un *hub* dedicato alla produzione agricola innovativa e sostenibile. Le due aree simbolo della crisi abitativa esplosa nell'autunno 2014, e maggiormente interessate dal piano sgomberi attivato dalla Giunta Pisapia, diventano così due ambiti strategici per interventi di riqualificazione urbana. Infine, nel 2016 Milano candida l'area del PII Adriano al *Programma straordinario di intervento per la riqualificazione*

32 L'articolazione delle risorse è così ripartita: circa 50 milioni provengono dai fondi POR (Programma Operativo Regionale) FESR e FSE per l'intervento di recupero del patrimonio edilizio e lo sviluppo del Piano di Accompagnamento Sociale, a cui si aggiungono circa 7 milioni di euro per interventi di recupero diffusi sul patrimonio, provenienti da residui dei precedenti piani casa regionali (PNEA 2009 e L. 80/2014); 20 milioni provenienti dal bilancio del Comune di Milano per il ripristino di strutture di proprietà comunale e spazi pubblici (tra cui 6 milioni solo per la nuova biblioteca); circa 5 milioni di euro dal PON Metro per la realizzazione di un programma di sostegno allo sviluppo socio-economico, destinato prioritariamente all'area del Lorenteggio ma diffuso su tutta la città, denominato "La scuola dei quartieri". Infine circa 15 milioni di euro per: promozione amianto, trasferimento inquilini in mobilità, messa in sicurezza degli edifici ed altri interventi minori sul patrimonio.

33 Il partenariato del progetto OpenAgri è composto da Comune di Milano (capofila), Fondazione Politecnico di Milano, Politecnico di Milano, Camera di Commercio, Industria e Agricoltura di Milano, Fondazione Parco Tecnologico Padano, Università degli Studi di Milano e alcuni soggetti del territorio e cooperative sociali (Avanzi, Cineca, Future Food Institute, ImpattoZero, La strada società cooperativa sociale, Sunugal, Poliedra, IFOA, Mare Culturale Urbano, Food Partners).

urbana e la sicurezza delle periferie del Governo,³⁴ ottenendo un finanziamento per il completamento delle opere infrastrutturali dello sviluppo urbano iniziato negli anni 2000. Anche gli ambiti di Niguarda-Bovisa e QT8-Gallaratese si sviluppano in continuità con gli interventi avviati con la Giunta precedente. Il progetto per la riconversione dell'area Bovisa-Gasometri, iniziata con un processo di progettazione partecipata³⁵ e la bonifica parziale del terreno finanziata dal "Piano Città" nazionale nel 2013. L'area QT8-Gallaratese è interessata dagli interventi sullo storico Mercato Comunale e su alcune scuole riprogettate con strutture innovative. L'identificazione dei cinque ambiti consente alla Direzione di avere una cornice di controllo per assicurarsi che in queste parti di città tutti gli interventi vengano portati a compimento nei tempi previsti per non inficiare l'effetto complessivo del processo di rigenerazione. Il Piano utilizza dunque come criterio di selezione iniziale delle aree di intervento prioritario non un indicatore sociodemografico o infrastrutturale trasversale, bensì la concentrazione di iniziative in corso, dove la sfida dell'avvio congiunto costituisce la scommessa sul futuro di questi luoghi. A partire dagli ambiti strategici di intervento, il Piano lavora sull'integrazione tra attori, in una logica di intervento integrato, multidimensionale e multi attoriale ma anche incrementale. Il Piano Periferie si struttura infatti come un *programma* di intervento: non stabilisce uno scenario di cambiamento e il percorso per realizzarlo - un piano -, bensì istruisce un processo pluriennale composto da una serie di azioni che si sviluppano nello stesso arco di tempo ed escono dal quadro di monitoraggio man mano che vengono implementate (cfr. Immagine 4).

108

Sul piano degli attori, il Piano Periferie agisce contemporaneamente su tre livelli,³⁶ corrispondenti a tutti gli attori potenzialmente coinvolgibili nei processi di rigenerazione. Un primo livello di ingaggio e coordinamento interno rivolto a costruire un *consenso* al lavoro coordinato tra le Direzioni del Comune e dei Municipi che hanno rilievo in termini di azione sui quartieri interessati dal Piano; un secondo livello di coinvolgimento degli attori "esterni", ovvero *stakeholders* cittadini del mondo *profit* che sono o potrebbero essere interessati ad intervenire nelle diverse aree portando competenze e risorse, attraverso una ricognizione preliminare delle principali imprese nell'area metropolitana milanese realizzata con il supporto di Assolombarda; un terzo livello attraverso il quale il Comune intende coinvolgere direttamente nell'implementazione del Piano gli attori delle comunità locali, con una priorità per le associazioni e le realtà sociali *con interessi territoriali* presenti nei quartieri. Infine, dal punto di vista degli assi di intervento, il Piano definisce 23 filoni progettuali strategici - ad esempio segregazione scolastica, riattivazione dei mercati comunali coperti, edifici comunali dismessi ecc. - da territorializzare nei quartieri attraverso un *mix* di azioni che possa portare al trattamento efficace di questi temi problematici su cui collaborano a geometria variabile le Direzioni coinvolte.

Nell'estate 2018, il Piano Periferie viene trasformato in "Piano Quartieri" e assume una nuova identità. Sono eliminate le aree *target*, con l'obiettivo di non perpetuare l'immagine negativa della periferia associata ad un piano di intervento straordinario ma di costruire un racconto del programma come di interesse per la città nel suo complesso. Ciononostante le cinque aree strategiche, in cui molte azioni sono attive contemporaneamente, si configurano sempre di più come progetti-sistema, nonostante il coordinamento ancora incerto con gli interventi e le misure di *policy* ordinarie, come ad esempio quelli

34 Cfr. DCPM del 25 maggio 2016.

35 Cfr. <http://ascolto.gasometri-bovisa.polimi.it>

36 Presentazione di Anna Prat, Dirigente Responsabile dell'Unità di Sviluppo Piano Periferie, Politecnico di Milano, 15 aprile 2019.

affendenti all'Assessorato Politiche Sociali. Aumenta invece l'enfasi sulla dimensione della comunicazione con la città e della attivazione della cittadinanza. Negli ultimi anni si assiste infatti ad un crescendo di iniziative volte a promuovere forme di attivazione che possiamo definire processi di "micro-rigenerazione dal basso a regia pubblica", fortemente declinati sulla trasformazione temporanea dei luoghi. La città sembra infatti avere messo a punto una strategia di sollecitazione *leggera* della cittadinanza attraverso diversi strumenti, in cui si può riconoscere una matrice comune. Le politiche del Bilancio Partecipativo, dei Patti di Collaborazione, dell'Urbanistica Tattica³⁷ e della riattivazione dei Mercati Coperti costituiscono dispositivi che prefigurano nuove opportunità d'uso della città, con un discreto margine di sperimentazione per cittadini interessati. Queste iniziative sembrano avere introdotto, oltre ad una sperimentazione sui temi della partecipazione, una riflessione sulla qualità urbana che guarda con interesse alla dimensione microlocale. Il Piano Quartieri assume così la conformazione di un assemblaggio di interventi e risorse differenti. Da un lato i grandi interventi di trasformazione urbana ripropongono la logica dei programmi integrati d'area, sebbene senza una cornice tematica comune, dall'altro la municipalità si fa promotrice di nuovi percorsi di partecipazione che guardano con interesse all'iniziativa spontanea e dal basso (Zajczyk e Mugnano, 2019:42). Ad una lettura per lo più ereditata delle grandi problematiche cittadine si associa così una forte enfasi sulle risorse potenziali attivabili ad una scala molto ravvicinata.

Il momento di insediamento della Giunta Sala coincide anche con una nuova iniziativa di Fondazione Cariplo. L'esperienza del programma *Welfare di Comunità e Innovazione sociale* si è posta come passaggio tra la modalità di erogazione di contributo a singoli progetti afferenti a diverse aree tematiche della Fondazione e una nuova modalità di relazione con il terzo settore. Nel 2016 Cariplo avvia infatti quattro programmi intersettoriali, tra cui *La città Intorno*, dedicato alla rigenerazione urbana,³⁸ e QuBi, sul tema del contrasto alla povertà minorile. Questi programmi, recependo alcuni orientamenti emergenti delle politiche nazionali - la ripresa del dibattito sulle periferie urbane e sulla povertà -, hanno inaugurato un modo nuovo della Fondazione di relazionarsi al territorio. Con un investimento complessivo di 10 milioni di euro, il programma triennale *La città Intorno* (2017-2020) si propone di costruire una modalità replicabile di intervento nelle città per aumentare la qualità della vita nelle aree periferiche, promuovendo "il protagonismo delle comunità nei processi di sviluppo territoriale".³⁹ Il programma si articola in una serie di "dispositivi di ingaggio"⁴⁰ a diversa accessibilità e impegno richiesto alle organizzazioni territoriali, che intende far convergere l'azione di tutte le componenti del quartiere, dalle organizzazioni strutturate ai gruppi informali di abitanti. L'azione più significativa prevede la realizzazione, nei quartieri Adriano, via Padova e Corvetto-Chiaravalle, di tre "PuntoCom", spazi di comunità riconvertiti per ospitare un *mix* di funzioni e attività di servizio, economiche e sociali condensatori di risorse,

37 Urbanistica tattica - *tactical urbanism* - è una modalità di intervenire nello spazio pubblico attraverso progetti temporanei, che hanno il compito di suggerire nuovi usi e modalità di fruizione dello spazio urbano e identificare eventualmente trasformazioni più complesse e durature (cfr. Lydon, M. & Garcia, A. (2015), *Tactical urbanism. Short-term action for long-term change*, Washington, Island Press). Gli interventi si caratterizzano per l'utilizzo di segnaletica a terra e arredi mobili, che, occupando temporaneamente spazio, aiutano i cittadini a modificarne la percezione dei luoghi e a sviluppare pratiche informali di riappropriazione e usi collettivi, spesso sottraendoli al traffico veicolare. Il termine si è diffuso in Europa, in particolare dopo le sperimentazioni nella città di Barcellona nell'ambito del piano della mobilità urbana - *superillas* -, che ha dato particolare spazio alla mobilità dolce, realizzando, attraverso anche interventi leggeri, un nuovo sistema di spazi pubblici e di segnaletiche dedicate alla fruizione dello spazio urbano dei pedoni e dei ciclisti (cfr. <https://ajuntament.barcelona.cat/superilles/ca/presentacio>).

38 Gli altri programmi intersettoriali sono: AttivAree, a sostegno dello sviluppo locale nelle aree interne; Cariplo Factory, un incubatore di imprese giovanili innovative; Cariplo Social Innovation, sui temi della finanza sociale applicata ai campi del *welfare*, della cultura e dell'ambiente.

39 Cfr. Fondazione Cariplo (2019), "Quartiere Adriano. Conoscenza per il cambiamento", Quaderni del programma *La città Intorno*, p. 5.

40 *Idem*.

progetti e persone per lo sviluppo sociale ed economico del territorio. In modo collaterale e propedeutico all'attivazione dei PuntoCom, sono realizzate azioni tematiche che si propongono di invertire alcune delle dinamiche negative in atto nei tre quartieri: ricerca e mappatura delle risorse territoriali, aumento dell'offerta culturale del quartiere e diversificazione dei flussi e dei pubblici; sostegno al commercio di prossimità come dispositivo di animazione e presidio sociale; promozione di processi di cura degli spazi pubblici e comuni; coinvolgimento delle famiglie e dei bambini attraverso le scuole.⁴¹ Queste azioni vengono implementate in collaborazione con diversi attori cittadini e locali in modo incrementale, con l'obiettivo di stimolare la riappropriazione dei luoghi da parte degli abitanti e nuove riflessioni sulle possibilità di intervento territoriale da parte delle organizzazioni. Il programma *La città Intorno* è avviato infatti con un forte interesse sperimentale e di apprendimento, che richiede alla Fondazione di dotarsi di un rinnovato apparato conoscitivo dei territori. Per la prima volta infatti Fondazione Cariplo non delega l'intervento territoriale ai soggetti beneficiari dei contributi, ma compartecipa come attuttore della politica. Il rapporto tra la Fondazione e le reti territoriali si fa dunque più diretto, sperimentando una dimensione di interazione inedita per l'istituzione. L'attività di ricerca territoriale, realizzata con la consulenza del Politecnico di Milano⁴², definisce uno spazio di ricerca e riflessione sul futuro dei luoghi fortemente interattivo, che coinvolge gli attori locali e i referenti della Fondazione in un percorso di costruzione condivisa di quadri conoscitivi e strategici relativi ai contesti di intervento. Successivamente l'attività di ricerca interattiva si arricchisce anche di un programma di formazione rivolto ad alcuni soggetti locali individuati nella prima fase, con l'obiettivo di fornire alle organizzazioni nuovi strumenti di intervento nei quartieri, riconoscendo a questi soggetti un ruolo e delle competenze di intermediazione tra politiche e territorio e valorizzandoli come nuovi interlocutori per la sua costruzione. L'approccio sperimentato dal programma è infatti quello di unire ad una modalità di intervento piuttosto tradizionale, che risponde anche ad un'esigenza di visibilità dell'intervento istituzionale sul territorio - l'apertura dei PuntoCom -, una dimensione di partecipazione fortemente sperimentale che si propone e si assume la responsabilità di valorizzare ciò che emerge dai territori.

Il secondo programma rilevante dal punto di vista della territorializzazione dell'intervento sui quartieri marginali è QuBi, promosso nel 2017 con uno stanziamento di circa 25 milioni di euro. Il progetto interviene sul contrasto alla povertà minorile nella città di Milano, strutturando un meccanismo di collaborazione diretta tra organizzazioni attive a scala di quartiere, Fondazione Cariplo⁴³ e Comune di Milano. Il programma QuBi si caratterizza per essere il primo esempio di politica nella città di Milano che nomina esplicitamente come destinatari le reti di quartiere, intendendo i raggruppamenti più o meno consolidati di soggetti organizzati, istituzioni territoriali e soggetti informali che lavorano su uno stesso territorio, ponendo dunque l'accento, attraverso l'enfasi sulla scala del quartiere, sia sul radicamento dei soggetti che su una dimensione di identità collettiva dei raggruppamenti. Attraverso un bando preliminare lanciato nell'estate del 2017, la Fondazione ha sollecitato l'emersione di reti di quartiere attive nel sostegno alle famiglie in 23 quartieri a maggiore incidenza di povertà secondo i dati anagrafici del Comune. Rispondono 27 raggruppamenti - 23 dei quali ammessi alla seconda fase -, per un totale di 450 realtà. Il passaggio dalla proposta preliminare al progetto definitivo ha visto l'attivazione di un percorso di coprogettazione in ciascun quartiere con

41 Si veda: <https://lacittaintorno.fondazionecariplo.it/azioni>

42 Cfr. Quaderni sui quartieri Adriano, Padova e Corvetto-Chiaravalle de "La città intorno" a cura dell'equipe di consulenza del Dipartimento DASTU - Politecnico di Milano disponibili online: <https://lacittaintorno.fondazionecariplo.it/download>

43 Il programma QuBi è promosso da Fondazione Cariplo con il sostegno di Fondazione Vismara, Intesa San Paolo, Fondazione Invernizzi, Fondazione Fiera Milano e la collaborazione del Comune di Milano. Cfr. <https://ricettaquibi.it>

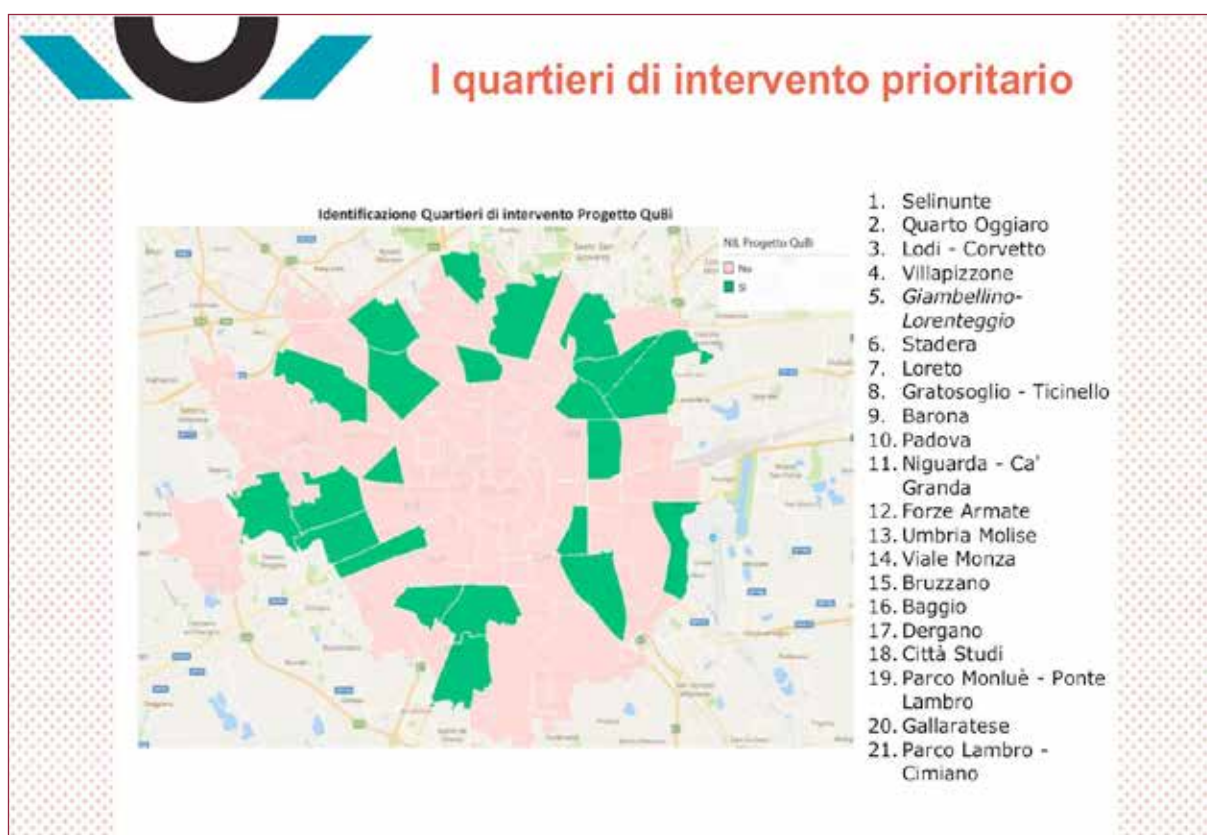


Immagine 5: I quartieri di intervento del Programma QuBi.

Fonte: Fondazione Cariplo, 2018.

il supporto di un gruppo di facilitatori esterni, con l'obiettivo di definire il programma di azione ma soprattutto di "costruire la rete" e definire il suo funzionamento. Viene data molta rilevanza alla riflessione sulla rete: dei 200.000 euro di finanziamento per ciascun progetto di quartiere, Cariplo richiede che vi sia investimento sulle funzioni di rete – cabina di regia, coordinamenti allargati, interazione con istituzioni e servizi locali, comunicazione interna ecc. - al pari della implementazione di servizi. Allo stesso modo, la Fondazione incentiva il consolidamento delle relazioni tra le organizzazioni attraverso una serie di innovazioni nelle modalità di erogazione del contributo volte ad agevolare il lavoro comune⁴⁴. QuBi promuove la costruzione di reti anche nella direzione dei servizi pubblici. Il programma è infatti realizzato in concerto con l'Assessorato Politiche Sociali, il quale, con il contributo della Fondazione, assume otto nuove figure di Assistente Sociale – una per Municipio, ad eccezione del primo -, con il compito di fare da raccordo tra i servizi pubblici, gli interventi promossi dal terzo settore e il sistema diffuso del volontariato, riportando il tema dello sviluppo di comunità al centro del mandato dell'Assistente Sociale. Da gennaio 2018 sono state avviate le azioni sui territori mentre la Fondazione sta costruendo una cornice di lavoro comune sul tema della povertà minorile attraverso un fitto calendario di incontri di confronto tra le reti, momenti di interlocuzione con i referenti di servizi pubblici per promuovere dentro le istituzioni pubbliche una diversa cultura della relazione con le organizzazioni territoriali, campagne di comunicazione cittadine e nazionali (Immagine 5).

⁴⁴ Ad esempio è introdotto in fase di progettazione il *budget condiviso*, ovvero un'indicazione non vincolante dell'attribuzione delle risorse economiche tra i partner volta a facilitare la riorganizzazione in corso d'opera delle modalità di attivazione dei servizi.

I due programmi *La città Intorno* e *QuBì*, sebbene diversi negli obiettivi e nei temi di intervento, mettono in luce una modalità di costruzione delle politiche territoriali nuova. In primo luogo entrambi i programmi identificano – e dunque investono risorse – sul processo, oltre – e prima – che sull’esito. L’emersione di reti di sostegno locali disponibili e capaci di accogliere gli interventi nei territori costituisce un requisito imprescindibile per il funzionamento della politica. Questo approccio comporta un cambiamento nella relazione tra Cariplo e i soggetti tradizionalmente beneficiari dei contributi. Una relazione che si fa più diretta e, in parte, più orizzontale. Si passa infatti da un rapporto di *partnership* sussidiario, in cui l’unico strumento di verifica dei progetti è costituito dal report di valutazione dell’*auditor*, quando presente, a una relazione di *compartecipazione*, in cui l’istituzione privata entra nella realizzazione degli interventi. Questa modalità di interazione con le organizzazioni territoriali definisce inoltre un chiaro orientamento alla partecipazione. Benché gli interventi siano pensati per coinvolgere in modi diversi i destinatari, i soggetti abilitati alla costruzione della politica sono le reti, i soggetti intermedi tra istituzioni e cittadini, termine che ricorre come una costante in tutte le comunicazioni della Fondazione. Cariplo sembra in questa fase avere scelto il proprio interlocutore privilegiato per costruire una nuova strategia urbana, valorizzando ancora di più la propria relazione con il terzo settore: più integrata nel funzionamento ordinario delle Amministrazioni – già il programma *Welfare di Comunità e Innovazione sociale* ha prefigurato questo scenario –, ma rivolta alla *capacitazione* dei soggetti intermedi radicati a scala del quartiere.

4.5. Politiche di quartiere a Milano: verso una politica “network based”?

112

Il periodo più recente si caratterizza per una rinnovata attenzione al tema dell’intervento urbano a partire dai quartieri più fragili, la cui rappresentazione come contesti ricchi di potenzialità (Zajczyk e Mugnano, 2019) sembra passare con maggiore convinzione dalla valorizzazione della presenza e dell’iniziativa delle reti sociali attive nei quartieri. A fianco infatti delle grandi trasformazioni di iniziativa privata che hanno ridisegnato negli ultimi anni lo *skyline* milanese (City Life, Porta Nuova, Area Portello) e degli interventi diffusi per il riutilizzo di spazi e di aree privati come nuovi centri culturali (Fondazione Feltrinelli, Base), vi è un rilancio dell’intervento sui quartieri di periferia e sulle iniziative civiche di microtrasformazione degli spazi urbani, che mettono in luce alcuni nuovi orientamenti nella costruzione delle politiche di quartiere.

In primo luogo, rispetto alla stagione delle politiche integrate *area based*, la filiera dell’intervento urbano sembra farsi progressivamente più ravvicinata e orizzontale. Questo ha avuto implicazioni sulla selezione delle aree di intervento, sugli strumenti di implementazione delle politiche e in parte sulle modalità di costruzione dell’agenda urbana. I programmi intersettoriali di Fondazione Cariplo e il Piano Quartieri del Comune di Milano, pur recependo gli estremi di un dibattito che si svolge anche a scala nazionale ed europea, sono politiche promosse e realizzate alla scala cittadina, sia in termini di composizione delle risorse che dal punto di vista dei soggetti coinvolti. La contrazione della filiera di *policy* permette un rapporto diretto tra enti promotori e soggetti territoriali, ponendo i diversi attori in una condizione di maggiore orizzontalità in cui sfumano parzialmente le differenze tra i soggetti coinvolti. Vengono meno i dispositivi di intermediazione con i territori – come ad esempio i Laboratori di Quartiere – che avevano contraddistinto il rapporto tra Amministrazione e soggetti

del terzo settore nella stagione dell'intervento *area based*⁴⁵. Le nuove politiche di quartiere sembrano disegnare spazi di interlocuzione diretta tra istituzioni – pubbliche e private – e in parte cittadini, gruppi e organizzazioni a partire da questioni specifiche su cui tutti gli attori si trovano direttamente coinvolti.

Rispetto alla selezione delle aree di intervento si rileva un'incertezza: i quartieri individuati dal programma *La città Intorno* e le aree prioritarie del Piano Quartieri sono state selezionate in relazione alla necessità di trattamento di vicende cittadine di diversa natura rimaste irrisolte raccolte nel riferimento ampio al concetto di periferia. Il quartiere non è più l'unità di riferimento per affrontare una riflessione sugli effetti spaziali delle disuguaglianze, ma campo di intersezione di risorse e attori le cui relazioni di scambio sono sia il presupposto alla base del progetto che suo *target*, valorizzando identità di luoghi e reti sociali esistenti. La selezione delle aree sembra così subire un'inversione di percorso, declinandosi come *bottom-up* e comportando una maggiore differenziazione tra gli interventi. La diversificazione degli interventi, se da un lato afferma una maggiore attenzione alle vocazioni dei territori, li rende anche meno comparabili negli esiti, poiché sempre più determinanti sembrano essere i caratteri distintivi più che gli elementi di somiglianza tra le aree. Questa "stagione" sembra avere posto al centro del processo di *policy design* il riconoscimento della capacità di azione autonoma delle reti territoriali come criterio di selezione dell'area di intervento. La rete territoriale non è pertanto un esito della politica bensì un suo presupposto. Sebbene con alcune differenze tra l'approccio di Fondazione Cariplo e quello del Comune di Milano, si delinea un meccanismo di implementazione che lascia ai soggetti territoriali maggiore autonomia di definire modalità, tempi e tipologie di intervento a fronte di una condivisione di obiettivi generali e cornici ampie di azione. Non è tanto il problema a guidare l'azione quanto piuttosto il repertorio potenziale di soluzioni rappresentato dalla rete locale. La politica di intervento urbano si delinea come politica di "gestione delle reti" (Fosti, 2013) attraverso una *governance* leggera, capace di unire l'iniziativa di una pluralità di soggetti con l'ascolto della società civile nella prospettiva di fare della città un "laboratorio di pratiche di innovazione sostenibile" (Zajczyk e Mugnano, 2019:30), che si traduce in politiche aperte e poco vincolanti per l'azione finale delle reti locali, rendendo più interlocutoria la relazione con i territori. Queste politiche "di rete" sembrano spostare - con differente intensità tra Cariplo e Comune - l'attenzione dalla innovazione delle soluzioni alla innovazione degli strumenti di *governance*, rinunciando alla definizione di un'agenda chiara di temi in favore di una maggiore apertura all'iniziativa dal basso.

Se da una parte appare interessante la sperimentazione di una *governance* collaborativa, dall'altra la forte enfasi sull'iniziativa autonoma e discrezionale delle reti territoriali come principale meccanismo di intervento sui territori marginali pone alcuni interrogativi in merito al ruolo di guida dell'attore pubblico. Ad eccezione infatti dei progetti di rigenerazione urbana finanziati attraverso fondi nazionale ed europei, la politica di intervento sui quartieri di periferia appare fortemente sbilanciata su un discorso di facilitazione dell'iniziativa privata, che è necessariamente limitata alla disponibilità e alle competenze degli attori territoriali di affrontare i problemi del territorio. La rete territoriale assunta come criterio unico di identificazione delle questioni rilevanti per il territorio rischia così di eludere il trattamento di questioni urgenti e rilevanti, che non sono affrontabili con il solo intervento

45 Una modalità di gestione riproposta invece per l'intervento di riqualificazione del comparto ERP Lorenteggio.

del terzo settore. I progetti di intervento sulle periferie mostrano, a fronte di un rinnovato discorso sulla partecipazione, un generale disinvestimento sui grandi problemi delle periferie a cominciare da quello della casa, che aveva invece contraddistinto le politiche *area based*⁴⁶.

Il secondo elemento di convergenza tra le due politiche sulle periferie è il superamento dell'approccio fisicista alla trasformazione della periferia e del confine rigido della politica. Sebbene il Piano Quartieri costituisca nei fatti un catalogo di opere infrastrutturali diffuse nella città, si assiste ad un processo che dà maggiore spazio - anche nei discorsi e nelle retoriche pubbliche - alla dimensione immateriale dell'intervento territoriale, in cui i soggetti locali e gli abitanti possono giocare un ruolo attivo sia nella definizione degli interventi che nella perimetrazione della politica. A diverse scale, gli strumenti di micro-rigenerazione urbana partecipata promossi dal Comune di Milano, il programma di animazione culturale di *La città Intorno* e l'intervento sociale messo in campo con il programma QuBi hanno riaffermato la necessità di pensare l'intervento sulle periferie a partire dalla dimensione sociale e relazionale (cfr. §3.5), riconoscendo in questo le competenze di coesione e attivazione sociale espresse dalle reti locali. Tuttavia, osservando alcuni dispositivi di attuazione in capo all'Amministrazione comunale - ad esempio le due edizioni del Bando Periferie e il bando *Coesione sociale 3.0* promosso nel 2017 dall'Assessorato Sicurezza -, l'impressione è di una interpretazione dell'intervento sociale nelle periferie di tipo "animativo". Entrambi i finanziamenti hanno promosso interventi diffusi contemporaneamente in diversi quartieri della città, lasciando molto aperta la possibilità di interpretazione dei temi. Sebbene si riconosce il tentativo di valorizzare le "vocazioni" territoriali specifiche, la grande differenziazione tra gli interventi promossi dal bando *Coesione 3.0* e al contempo la natura effimera delle proposte presentate al Bando Periferie mostrano, ancora, una interpretazione debole del ruolo attribuito alle reti locali come dispositivi di attivazione e inclusione dei contesti di periferia.

114

In aggiunta, mancano ancora percorsi di confronto e apprendimento condiviso a margine dell'implementazione⁴⁷ sulla lettura o trattamento dei bisogni nei diversi territori, perdendo l'occasione di fare risalire in generalità queste esperienze e costruire così una riflessione cittadina attraverso una strategia *bottom-up*. L'intervento alla scala di quartiere sembra avere rinunciato a trattare i grandi temi della disuguaglianza urbana, per affrontare invece quelli della partecipazione, della coesione sociale e dell'animazione territoriale. I contesti dell'abitare marginale, caratterizzati dalla presenza di significative quote di ERP, la cui condizione di *periferizzazione* (Petrillo, 2018) ne aveva fatto il principale banco di prova delle politiche volte a raggiungere obiettivi di integrazione tra sviluppo urbano e sostegno alle fragilità, si trovano oggi a fare i conti con una forte marginalizzazione del tema abitativo, che non sembra essere più il legante dell'intervento di quartiere.

In terzo luogo, sebbene sia ancora debole il coordinamento tra il Piano Quartieri e i programmi promossi da Fondazione Cariplo, così come la coesione tra i grandi interventi di trasformazione urbana nelle periferie e le numerose iniziative diffuse nella città, sembra interessante sottolineare che entrambe le politiche, con sfumature diverse, propongono una lettura della città ad una nuova scala, con una forte enfasi sulla dimensione quotidiana e della prossimità. Sembra emergere, rispetto alle stagioni precedenti, una tendenza all'intervento urbano che privilegia una visione del quartiere come unità socio-spaziale significativa in relazione alle diverse possibilità di attivazione e di risignificazione del legame

46 I casi presentati mettono invece in luce una riappropriazione da parte delle reti locali della funzione di *advocacy*, che riporta l'attenzione proprio sulle grandi questioni dell'abitare in periferia.

47 Ad eccezione dei momenti istituzionali di presentazione dei progetti ad inizio e conclusione del periodo di intervento.

Politica	Anno	Promotore	Localizzazione politica	Strumenti di Governance	Target politica	Formazione rete territoriale	Funzione rete territoriale
Contratti di Quartiere II	2005	MIT/Regione Lombardia	Comparto ERP: criterio di selezione aree	1. Appalto di servizio (Laboratori di Quartiere) 2. Coordinamento interistituzionale 3. Coordinamento locale (Comitato Territoriale di monitoraggio)	Quartieri ERP	Esito dell'intervento	Animazione territoriale e coinvolgimento abitanti
Spazi Abitare	2007	Comune di Milano	Comparto ERP: Criterio di selezione aree	1. Servizio decentrato a gestione diretta (sportello di supporto alla residenza)	Abitanti quartieri ERP	ND	ND
Bandi Coesione sociale	2010	Fondazione Cariplo	Quartiere: esito di progetto	1. Bando di finanziamento	Organizzazioni no profit	Precedente all'intervento	Promozione e implementazione intervento
Laboratori sociali	2012	Comune di Milano	Quartiere: Criterio di selezione aree	1. Appalto di servizio	Organizzazioni no profit attive nei quartieri ERP	Precedente all'intervento	Definizione contenuti e implementazione intervento
Piano Periferie/Piano Quartieri	2017/2019	Comune di Milano	Settore urbano: Criterio di raggruppamento interventi in atto/ Settore urbano: confine municipi	1. Raccordo trasversale Direzioni comunali (Direzione Periferie) 2. Strumenti di finanziamento iniziative spontanee (Bando alle periferie; Bilancio Partecipativo) 3. Accordi (Patti di Collaborazione) 4. Bandi di gara per servizi in appalto (PAS Lorenteggio; PON Metro ecc.)	Soggetti organizzati, privati e gruppi informali di cittadini	Precedente all'intervento	Promozione e implementazione interventi
La Città Intorno	2017	Fondazione Cariplo	Quartiere: estensione definita contestualmente all'attivazione dei soggetti locali	1. Percorso di formazione ai soggetti locali; 2. Assi tematici di intervento per il finanziamento diretto di iniziative (luoghocomuni; sottocasa)	Organizzazioni, gruppi, imprese e altri presenti nel quartiere con presidi e servizi	Precedente all'intervento/Esito dell'intervento	Supporto e compartecipazione alla definizione della politica e all'implementazione degli interventi
QuBi	2018	Fondazione Cariplo	Quartiere: Criterio di selezione dei soggetti (NIL)	1. Comunità di pratiche cittadina 2. Supervisione e monitoraggio semestrale delle reti	Reti di quartiere: Organizzazioni no profit attive nel quartiere con presidi e servizi	Precedente all'intervento	Definizione contenuti e implementazione intervento

Tabella 2: Politiche di quartiere a Milano. Una sintesi degli orientamenti.
Elaborazione propria.

territoriale (Cremaschi, 2008), cioè rilevante sul piano della qualità dell'abitare (De Vita, 2013) e delle forme della convivenza. Ai gravi problemi strutturali delle periferie, primo tra tutti quello del disagio abitativo, tanto Fondazione Cariplo che il Piano Quartieri sembrano opporre un racconto che mette l'accento sulle risorse della società civile, richiamando un ruolo più forte degli attori locali, in quanto più vicini alla scala a cui sono disegnate, oltre che implementate, le politiche. Il quartiere assume pertanto una definizione che privilegia aspetti identitari fondati sulle pratiche locali (Cremaschi, 2008). Allo stesso tempo, però, le due politiche sembrano soffrire di una mancanza di coordinamento, con il rischio di una iper-sollecitazione di alcuni contesti molto circoscritti – ad esempio il quartiere Giambellino Lorenteggio o l'area di Corvetto-Porto di Mare-Chiaravalle –, intercettati da molteplici interventi, in mancanza di strutture e strumenti di *governance* condivisi tra i diversi settori dell'Amministrazione.

Sebbene quindi ancora in divenire, la fase più recente di intervento urbano sembra marcare il passaggio dall'approccio "d'area", in cui la rete territoriale costituiva un esito - eventuale - della politica pubblica, ad un approccio "direte", che assume l'esistenza delle reti territoriali come presupposto per l'intervento e ridefinisce il ruolo dell'istituzione promotrice come gestore e facilitatore dell'attivazione. La pluralizzazione degli strumenti di collaborazione tra territori e istituzioni (cfr. Tabella 2) produce un allargamento del panorama di attori coinvolti nelle politiche e una significativa innovazione in termini di processi di implementazione. Tuttavia si evidenziano due elementi critici. In assenza di un coordinamento tra programmi e di dispositivi locali di intermediazione, alle reti viene affidata la responsabilità sia del coordinamento tra soggetti differenti, risorse di diversa provenienza e strumenti di implementazione molteplici, che la ricomposizione del conflitto locale in autonomia. Al contempo, lo spostamento da un'azione di governo ad una di *gestione* (Fosti, 2013) sembra avere indebolito la capacità di trattamento partecipato di questioni complesse e urgenti, legate storicamente al rapporto centro-periferie, quali la politica per la casa. L'emergente stagione di politiche di rete, mentre apre nuovi orizzonti della collaborazione

interorganizzativa, ponendo un'enfasi eccessiva sulla capacità di intrapresa autonoma e di collaborazione dei territori corre il rischio di eludere una riflessione sullo sviluppo della città "a due velocità" attraverso un forte accento sulla dimensione della prossimità, dell'attivazione e dell'identità "di quartiere". Appare dunque ancora più centrale aprire una riflessione sulla natura delle reti che vengono sollecitate come *target* e come nuove forme di intermediazione tra istituzioni, politiche e territori.

5. RETI DI QUARTIERE NELLA PERIFERIA MILANESE. I CASI DEI QUARTIERI ERP SAN SIRO E GIAMBELLINO LORENTEGGIO

Milano si presenta come modello ibrido di metropoli, a metà tra una struttura urbana europea e tratti tipicamente mediterranei (Ranci e Torri, 2009; Ranci, 2012). Questa conformazione, se da un lato ha parzialmente mitigato le esasperazioni tipiche delle città globali - in particolare legate ai fenomeni di segregazione urbana e polarizzazione sociale -, non ha risparmiato la città da alcune tensioni interne che la identificano allo stesso tempo come la più competitiva e la più diseguale in Italia. Nell'epoca della crisi dei sistemi industriali, la città è passata relativamente senza sofferenze da una vocazione prevalentemente industriale ad una terziaria. Il settore dei servizi è riuscito ad assorbire bene l'esubero di lavoratori dall'industria e si è mantenuto il diffuso tessuto produttivo di piccola scala. Se però la città è stata per lungo tempo il "miracolo italiano" in grado di redistribuire la ricchezza a tutta la popolazione coniugando sviluppo e coesione, la crisi economica del 2008 ha indebolito profondamente il tessuto imprenditoriale e sociale, delineando un orizzonte di maggiore dualismo, le cui radici sono profondamente connesse alle trasformazioni dell'economia globale postindustriale.

Milano si è dimostrata in primo luogo soggetta a forti dinamiche di espulsione dei ceti medi impoveriti - per lo più giovani famiglie e lavoratori precari (Cognetti, 2007a; Ranci, 2012) - a causa principalmente di un mercato dell'abitazione sempre più inaccessibile. La "fascia grigia", al centro del dibattito intorno alle nuove forme di povertà esito dei processi di precarizzazione e frammentazione del lavoro, si è trovata nei fatti schiacciata tra una domanda di casa e servizi "alta", che ha potuto trovare risposte nel mercato - dell'abitazione, dei servizi socioassistenziali, del tempo libero, della cura -, e una estremamente fragile, che è riuscita però a rientrare nelle maglie del residuale mercato pubblico. Le fasce intermedie, rappresentate per lo più da lavoratori precari, giovani coppie e nuove famiglie, sembravano avere abbandonato la città, facendo registrare tassi di decrescita della popolazione e invecchiamento nel capoluogo tra i più alti d'Europa⁴⁸ (Tosi e Balducci, 2007), così come flussi di pendolarismo per lavoro e per studio in crescita sulla lunga distanza, che hanno acceso un campanello d'allarme sulle tendenze di sviluppo demografico della città.

In secondo luogo, diverse rilevazioni statistiche hanno mostrato come nella congiuntura di crisi il divario tra il segmento più ricco e quello più povero della società si sia fatto progressivamente più marcato: tra il 2008 ed il 2018 a Milano la forbice reddituale tra i cittadini più abbienti e quelli meno abbienti si è allargata del 5,7% (Lodigiani, 2019:112), mentre continuano ad assestarsi su valori preoccupanti molti degli indicatori di disuguaglianza: 25.000 domande in lista d'attesa per l'alloggio pubblico, 10% di minori in stato di povertà, incremento (+53%) di famiglie monogenitoriali con almeno un figlio a carico (Lodigiani, 2019).

48 Nei primi anni 2000, la città di Milano aveva registrato la perdita di quasi un terzo della sua popolazione nella città centrale, passando da 1.743.000 abitanti nel 1971 a 1.242.000 nel 2011, con una concentrazione nella fascia di età compresa tra i 25 e i 34 anni. Al contrario l'hinterland diveniva sempre più popoloso.

5.1. L'edilizia residenziale pubblica tra esclusione sociale e politiche di attivazione. I casi di San Siro e Giambellino Lorenteggio

Se osserviamo la distribuzione di alcuni indicatori sociodemografici nella città (cfr. Immagine 6-7-8), ben riconoscibili risultano i perimetri di alcune aree caratterizzate da concentrazioni di problematiche sociali quali basso reddito, bassi livelli di istruzione, disoccupazione, indebolimento dei legami familiari, solitudine ecc. Queste aree sono in molti casi i quartieri in cui vi è una consistente quota di patrimonio edilizio di proprietà pubblica. Se infatti, a differenza di altri contesti europei, la diffusione dei comparti di ERP in tutti i quartieri della città ha in parte mitigato la formazione di un'unica grande area di concentrazione di povertà ed esclusione sociale (Rovati, 2009), non si è evitato - per ragioni molteplici - il formarsi di "sacche" di fragilità sociale interne ai quartieri, che hanno giustificato interventi straordinari sulla "città pubblica" (Laboratoriocittàpubblica, 2009).⁴⁹ Sebbene le città europee non siano considerate società duali, è evidente nella città di Milano una tendenza alla polarizzazione sociale e a fenomeni di concentrazione di profili caratterizzati da precarietà economica, lavorativa e familiare, fortemente legata alla accessibilità del mercato dell'abitazione e alle valorizzazioni immobiliari del patrimonio privato.

Complice una politica della casa residuale nel contesto italiano, che dalla fine degli anni Ottanta ha ridotto drasticamente il finanziamento pubblico per l'intervento sui quartieri ERP, sia in termini quantitativi rispetto ai decenni precedenti (Padovani, 2018a) che qualitativi (Tosi e Balducci, 2007) - promuovendo al contrario una logica di alienazione del patrimonio volta alla valorizzazione economica -, i grandi contesti di edilizia pubblica si sono progressivamente connotati come ambiti marginali, dissociati (Castel, 2004) dal resto della città. Di fronte a fenomeni crescenti di impoverimento delle fasce più basse della popolazione e di moltiplicazione delle figure della precarietà esito dello smantellamento dei pilastri tradizionali dell'inclusione sociale, la persistenza di un'offerta di casa declinata esclusivamente sull'opposizione tra affitto pubblico e proprietà privata (Cognetti e Delera, 2017) ha prodotto una pressione crescente sul comparto pubblico a fronte di una crescita esponenziale dei valori immobiliari precedente alla crisi economica.

Negli ultimi decenni si è determinata una trasformazione profonda dei quartieri ERP. Nati con una composizione sociale relativamente omogenea e una forte vocazione socializzatrice esercitata dal legame identitario ai luoghi del lavoro, dove le organizzazioni politico-sindacali prolungavano la loro influenza anche a livello di quartiere (Rovati, 2009:32), i quartieri pubblici hanno assistito ad un forte ricambio di popolazione non sostenuto dal rinnovamento dei dispositivi di inclusione sociale. In aggiunta all'invecchiamento progressivo degli abitanti storici, si è assistito ad un intenso ricambio di popolazione intorno agli anni Novanta dovuto all'aumento dei residenti stranieri ma anche alla emersione di nuove situazioni di precarietà sociale e reddituale. In questo panorama sociale variegato e frammentato, l'ERP si è connotato come terreno di forti tensioni tra le diverse componenti sociali, sia al suo interno che verso i luoghi abitati circostanti. La lunga stagione di disinvestimento nell'edilizia pubblica ha segnato il destino di questi luoghi: dall'essere terreno di sperimentazione di un abitare d'avanguardia (Cognetti, 2014a) si sono trasformati in ambiti di povertà e marginalità costantemente in difficoltà nell'interazione con le istituzioni pubbliche e la città in generale (Cognetti e Padovani,

⁴⁹ Solo di recente infatti nella città di Milano si è iniziato a parlare di dinamiche differenti di periferizzazione tra i vari quartieri della città, includendo, grazie all'azione propulsiva della Fondazione Cariplo, anche aree della città privata come i quartieri Padova e Adriano, o i margini informali e le aree residuali come Rogoredo, o il sistema periurbano di Corvetto-Chiaravalle.

K. è nato in Sri Lanka. K aveva una grave malattia e sono venuti in Italia con un visto di turismo sanitario per farsi operare. Lui e sua madre subivano maltrattamenti da parte del padre, alcolista. Lui è scappato dalle denunce tornando in Sri Lanka e loro sono rimasti qui da soli. La madre di K. è carinissima e attenta ma ha avuto problemi grossi di morosità in una casa privata e alla fine è arrivato lo sfratto esecutivo e lei non sapeva dove andare. Non trovava nulla e noi non eravamo in grado di trovarle nulla fino a che non ha trovato una stanza da dei connazionali a 600 euro ma non poteva usare la cucina. Così per il bambino abbiamo chiesto di ottenere l'impegnativa al centro di 5 giorni a settimana, mentre la madre cercava di non perdere le poche ore di pulizia che aveva, tutte spezzate ovunque. Adesso è arrivata l'assegnazione della RST ma l'hanno rifiutata perché non può stare con loro il fidanzato della sorella arrivato due anni fa dallo Sri Lanka. Hanno preferito una possibilità da connazionali.

(Intervista a D., operatrice nel quartiere San Siro)

V. è nata in Perù ed è arrivata in Italia a 7 anni. Vive in un appartamento di due locali con i suoi genitori. Per problemi economici hanno deciso di subaffittare una camera a una signora. Il padre attualmente non lavora e la madre spesso cucina e consegna il cibo a domicilio ma non ha la patente e si ritrova a rinunciare ad alcune proposte di lavoro. V. frequenta la quarta liceo scientifico e all'interno del centro di aggregazione giovanile ha migliorato la sua capacità di relazionarsi anche se a volte è giudicante e fatica ad esprimersi. La carenza di risorse economiche ha generato in lei l'abitudine a valutare il prezzo di ciò che vede e incontra e molta ansia nel raccontare la propria condizione di vita per paura del giudizio altrui. V. crede molto nel valore dell'istruzione e si impegna nello studio ma i mezzi di sussistenza della sua famiglia non le permettono di far fronte alle spese richieste dalla scuola per libri e materiali.

(Relazione di un'educatore del quartiere Giambellino Lorenteggio)

S. frequenta la classe quinta della scuola primaria Narcisi. Ha una famiglia numerosa composta da quattro fratelli: una sorella maggiore alle medie e gli altri, più piccoli, alla materna e alla primaria. Vive in una casa popolare del quartiere. La mamma ha frequentato soli pochi anni di scuola nel paese d'origine (Egitto) e parla ancora molto poco la lingua italiana. Il papà ha studiato fino alla scuola media. E' spesso impegnato insieme alla sorella nell'accudimento dei fratellini più piccoli, ha molte difficoltà nel seguire il percorso scolastico, si tratta per lo più di difficoltà che nascono dal contesto scarsamente stimolante e di scarsa cura in cui vive. E' stato bocciato in prima elementare. S. ha vissuto molto male la bocciatura, sentendosi ancora più inadeguato di quanto non si sentisse prima. E' molto insicuro e provoca spesso chiedendo attenzione agli adulti. Partecipa con grande interesse e assiduamente alle attività proposte e mantiene con grande responsabilità gli impegni che prende.

(Relazione di un'educatrice del quartiere Giambellino Lorenteggio)

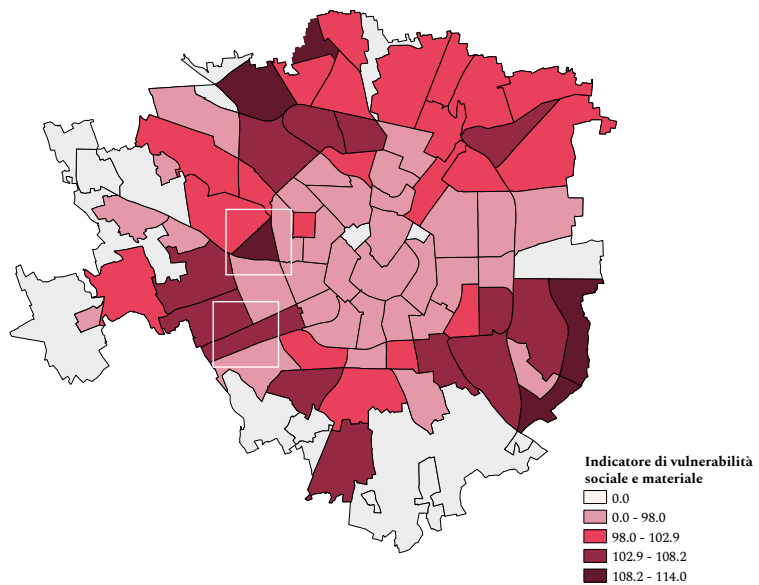


Immagine 6: Distribuzione dell'indice di vulnerabilità sociale a Milano. Nei riquadri NIL Selinunte e Giambellino. Fonte Istat 2011. Elaborazione propria.

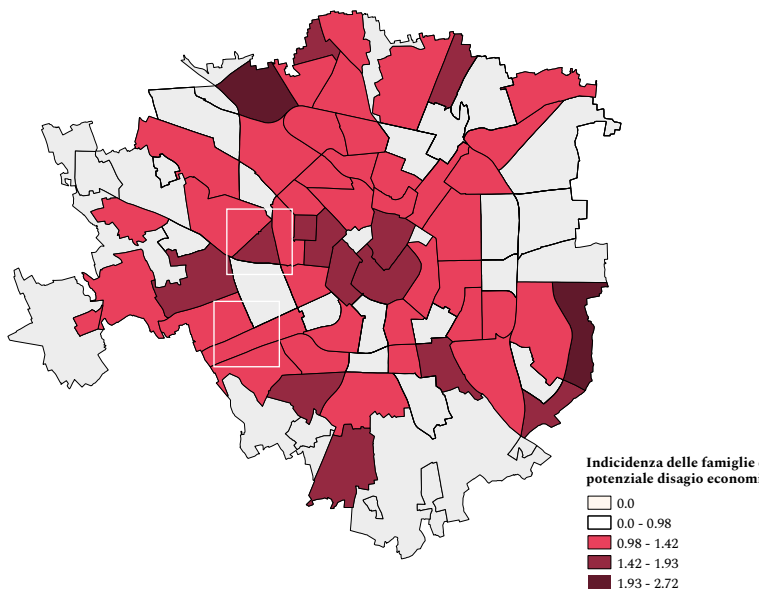


Immagine 7: Distribuzione dell'indice di incidenza delle famiglie in potenziale disagio economico a Milano. Nei riquadri NIL Selinunte e Giambellino. Fonte Istat 2011. Elaborazione propria.

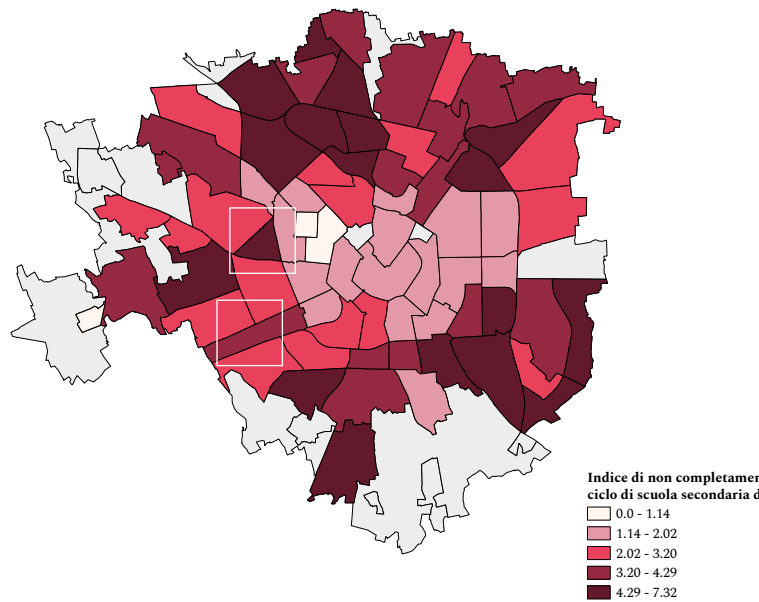


Immagine 8: Distribuzione dell'indice di non completamento del ciclo di scuola secondaria di primo grado a Milano. Nei riquadri NIL Selinunte e Giambellino. Fonte Istat 2011. Elaborazione propria.

2018; Maranghi, 2016). Disinvestimento sul patrimonio e conseguente restringimento dell'offerta hanno determinato un processo di marginalizzazione complessiva dell'edilizia pubblica come dispositivo attivo di sostegno alla ricomposizione sociale e inclusione nella società urbana, concorrendo alla costruzione di un immaginario di territori della nuova crisi dell'abitare (Di Biagi 2008; Laboratorio CittàPubblica, 2009). Nominando, talvolta in modo implicito, un "fallimento" delle politiche pubbliche, un'ampia produzione di studi e ricerche ha delineato i caratteri morfologici e sociali della periferia pubblica principalmente per differenza (Fregolent, 2008; Grana, 2009), alimentando un'immagine di città polarizzata tra un sistema di luoghi centrali e isole "ai margini dello sviluppo urbano" (Torri e Vitale, 2009), caratterizzate da scarsa mobilità sociale e scarsa qualità spaziale. Territori deboli (Briata *et al.*, 2009) residui di una città lenta, che non trovano un proprio ruolo nel progetto sociale della città contemporanea (Petrillo, 2013). La marginalizzazione del discorso sulla casa pubblica nell'agenda politica nazionale, in Lombardia e a Milano, è stata acuita, inoltre, da una politica regionale orientata ad incentivare la casa in proprietà e l'offerta privata anche nel settore sociale (Cognetti e Delera, 2017), e dalla drammatica vicenda di malagestione della parte di patrimonio ERP di proprietà di Aler - Azienda Lombarda Edilizia Residenziale -, che ha senza dubbio contribuito a peggiorare le condizioni di abitabilità dello *stock* abitativo pubblico, riducendo l'intervento nei quartieri⁵⁰ fino ad interromperlo del tutto nel 2014 con il commissariamento dell'azienda.⁵¹

120

Rispetto al quadro tracciato, il quartieri di San Siro e Giambellino Lorenteggio si presentano come due casi caratteristici della crisi sociale e abitativa che si esprime oggi nei quartieri di Edilizia Residenziale Pubblica. Localizzati nel settore sud-ovest della città (cfr. Immagine 9), i due quartieri hanno un'origine simile, legata all'espansione urbana di Milano del primo dopoguerra, che ha portato alla infrastrutturazione delle campagne per il consolidarsi del settore industriale. Nel tempo i due quartieri, sebbene con alcune differenze, si sono trovati inclusi nella città consolidata, connotandosi come frontiere della diversità sociale e culturale, attraversati dal *turnover* delle nuove popolazioni immigrate e delle nuove vulnerabilità (cfr. Immagine 10-11-12). I due quartieri di ERP sono oggi contesti sociali in continua trasformazione, abitati e attraversati da popolazioni con elevata mobilità e scarso riconoscimento come *target* di politiche (cfr. §1). A fronte infatti di rappresentazioni statiche, che rilevano la concentrazioni di dinamiche di fragilizzazione del tessuto sociale locale - analfabetismo, disoccupazione, abbandono scolastico, concentrazione di stranieri ecc. -, vi è una forte pluralizzazione dell'esperienza della marginalità che si esprime oggi attraverso l'edilizia pubblica. Questa non uniformità di traiettorie di vita rende questi quartieri spazi *porosi*, che permettono la permanenza nella città di figure a rischio di espulsione dai sistemi di inclusione sociale (stranieri regolari e non regolari, disabili psichici e profili dai trascorsi multiproblematici, famiglie monoreddito ecc.), per le quali l'ERP costituisce sia un sistema di sostegno, ma anche di confino a causa della difficoltà di emersione. Le nuove figure della povertà urbana caratterizzate da traiettorie fortemente differenziate si sommano alle espressioni più tradizionali della deprivazione socioeconomica, delineando un fenomeno emergente di "nuova *underclass*" in cui la componente etnica sembra essere sempre più determinante nel processo di polarizzazione e segregazione (Ranci, 2012).

50 Sono note le condizioni di inadempimento dell'ente in termini di gestione ordinaria e straordinaria degli stabili e dei singoli alloggi, così come la drastica riduzione del personale di custodia degli stabili.

51 E' in questo scenario che si colloca la decisione da parte dell'Amministrazione comunale di revocare il mandato di gestione all'azienda regionale per la parte di patrimonio di proprietà comunale, affidando i circa 28.000 alloggi all'azienda partecipata Metropolitane Milanese. Una presa di posizione forte, che se da un lato ha permesso al Comune di riprendere il controllo sul proprio patrimonio, ha però consegnato i quartieri di proprietà Aler ad un ulteriore abbandono.

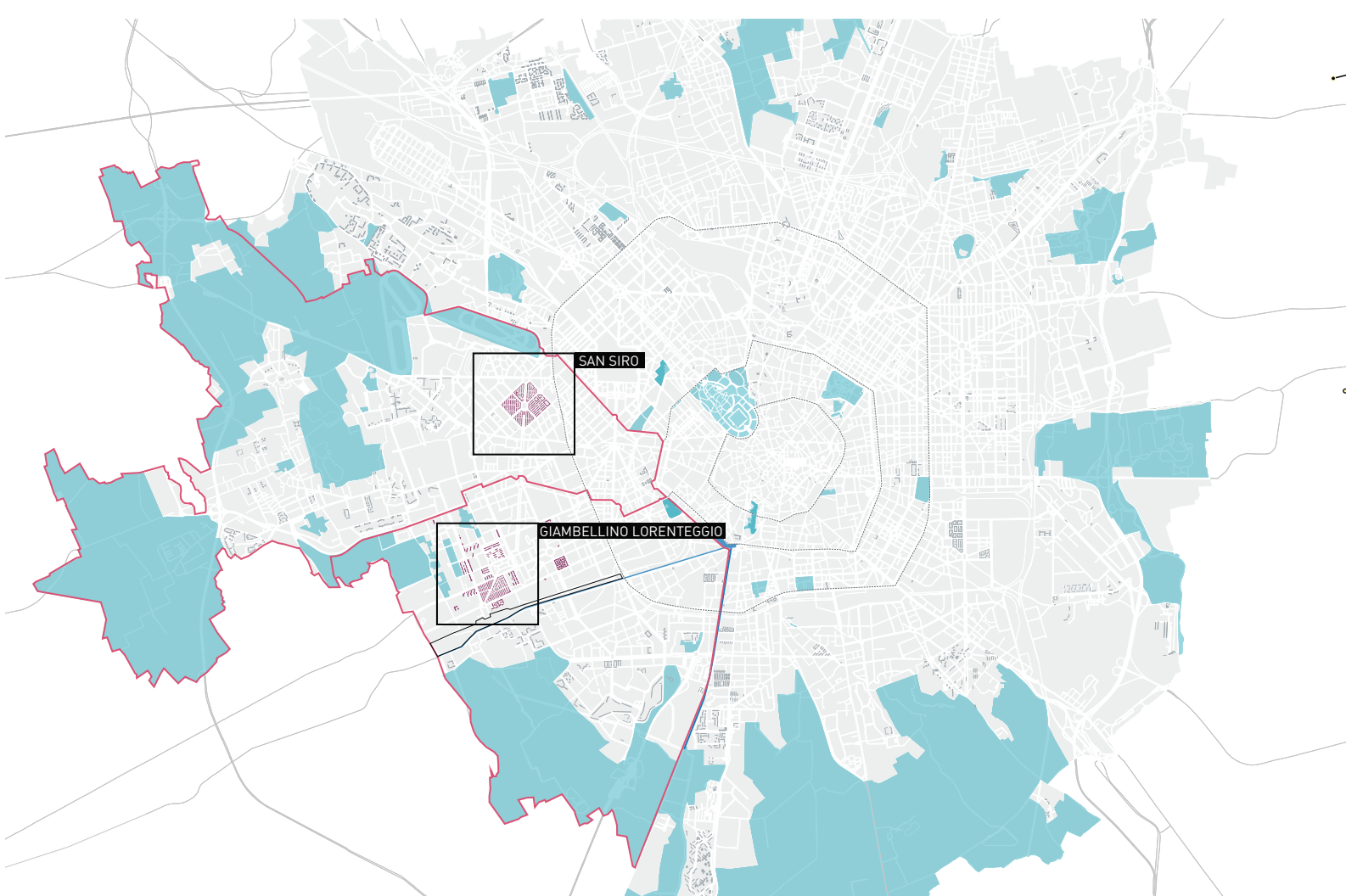


Immagine 9: I quartieri ERP di San Siro e Giambellino Lorenteggio. Elaborazione Propria.

Nonostante nel decennio 2001-2011 si sia registrato un aumento del 16% della presenza straniera - che rappresenta oggi un quinto della popolazione tra gli 0 e i 17 anni - con chiari segnali di stabilizzazione e radicamento (aumento popolazione femminile e nascite, attività imprenditoriali ecc.), l'integrazione avvenuta negli strati più bassi del mercato del lavoro con la crisi economica ha determinato uno schiacciamento della popolazione straniera nei segmenti più marginali della società, ostacolandone l'accesso a posizioni sociali migliori (*ibidem*) attraverso una molteplicità di fattori - scuola, casa, lavoro, situazione giuridica -, sui quali il sistema di *welfare* locale non riesce ad intervenire. La tradizionale debolezza del ruolo dello Stato nel campo del *welfare* rispetto a un intervento non assicurativo si unisce ad un sistema locale di servizi che presenta buchi significativi in corrispondenza di alcuni dispositivi di sostegno all'inclusione sociale - sottodotazione di asili nido, sostegno scolastico e linguistico, inserimento abitativo ecc. -, che vanno a colpire in modo prevalente la popolazione straniera. Sembra quindi delinearsi un fenomeno di marginalizzazione sociale e "periferizzazione spaziale" della componente straniera (Mugnano, 2019), che produce, entro zone ampie di presenza diffusa, ambiti di concentrazione che coincidono in molti casi con le aree della crisi dell'abitare (*ibidem*).⁵²

Questi territori sono quindi, allo stesso tempo, osservatori privilegiati sulle domande sociali contemporanee e frontiere dell'esclusione perché luoghi di concentrazione di profili non del tutto collimanti con i *target* delle politiche sociali. I processi di marginalizzazione sociale delle popolazioni che si concentrano oggi nei quartieri ERP, uniti alla crisi dei sistemi di rappresentanza di prossimità,

⁵² Come segnala Silvia Mugnano (2019), il 35,8% degli stranieri residenti - ma la percentuale potrebbe essere più alta vista l'incidenza delle situazioni informali e non rilevabili statisticamente - vive in cattive condizioni abitative.

hanno svuotato i quartieri della periferia sociale dell'identità originaria legata al progetto di inclusione delle classi subordinate nella società. I quartieri sono stati, e sono ancora oggi, i bersagli prioritari di politiche urbane e sociali - nonché delle narrazioni pubbliche -, che hanno anche contribuito a connotare i comparti di edilizia pubblica come luoghi del bisogno e della mancanza più che del diritto, dove l'intervento rischia di negare la possibilità di una relazione di scambio produttivo con la società urbana perché:

Tende ad escludere investimenti di risorse, di tempo, di competenze per cercare di capire in modo più ravvicinato e specifico le condizioni di vita di singoli e di gruppi, gli equilibri su cui si reggono, le chiusure e aperture possibili, le comunicazioni e le interazioni mobilitabili. E' come se si ritenesse necessario agire, e agire in modo forte e determinato, per modificare le situazioni e quindi per salvare. (...) Atteggiamenti che sono insieme tesi ad eliminare il malessere (e quindi a far star bene) ma anche a non considerare più di tanto coloro che ne sono affetti o afflitti (che vengono deprivati della loro soggettività, delle loro storie, delle loro scelte). (Olivetti Manoukian, 2013:61)

A fronte dunque della residualità del discorso sulla casa pubblica come strumento di *welfare*, dell'indebolimento dei pilastri tradizionali dell'inclusione sociale e dell'irrigidimento delle politiche migratorie, gli abitanti dei quartieri ERP si trovano ad essere soggetti a differenti dinamiche di *espulsione* dalla città e di marginalizzazione nella società. La ridefinizione in senso "relazionale" e reticolare delle politiche di intervento sui territori marginali (cfr. §4) promosse nella città di Milano si è tradotta in una forma di *governance* leggera, volta alla promozione e supporto dell'iniziativa dal basso, che assume l'esistenza nei quartieri di una "*community capacity*"⁵³ le cui condizioni e modalità di espressione sono da verificare. L'enfasi sulle risorse della società civile corre infatti il rischio di ridurre l'intervento sui quartieri marginali ad un'azione che non si interroga sui differenziali di capacità di attivazione dei territori (Vicari Haddock e Mingione, 2017). L'interrogativo rispetto alla stagione emergente di politiche "*network based*" è quindi di comprendere a quali condizioni un intervento fondato sulla valorizzazione dell'azione dal basso delle reti territoriali possa costituire uno strumento di nuova inclusione dei quartieri marginali nel progetto di società urbana, e non, al contrario, di "governo della separazione" (De Leonardis, 2008) attraverso un sistema di intermediazione informale che può riprodurre fenomeni di dipendenza da un intervento professionale e di indebolimento del capitale politico e sociale delle popolazioni marginali.

53 Chaskin e colleghi definiscono "community capacity" "the interaction of human capital, organizational resources, and social capital existing within a given community that can be leveraged to solve collective problems and improve or maintain the well-being of that community. It may operate through informal social processes and/or organized efforts by individuals, organizations, and social networks that exist among them and between them and the larger systems of which the community is a part". (Chaskin *et al.*, 2001:7). Dipende pertanto sia dall'interazione di caratteristiche locali sia da fattori macrostrutturali che possono rafforzare o inibire il proficuo intreccio delle risorse, delle capacità e dei desideri di agire di singoli, organizzazioni e reti.

A. abita nel quartiere Giambellino, con il fratello e i genitori, in una casa privata. In seguito alla perdita del lavoro da parte del padre, la famiglia si è trovata in difficoltà finanziarie. Il fratello maggiore è emigrato a soli 20 anni a Londra per cercare lavoro e il papà è tornato nelle Filippine, dove almeno può curare l'azienda agricola di famiglia e non pesare sul bilancio familiare. Ora A. e la mamma vivono del solo part-time di quest'ultima come colf, e la famiglia ha accumulato un forte debito con il padrone di casa, a cui pagavano un affitto molto alto. In seguito a ciò, la famiglia ha ricevuto un avviso di sfratto, ed è ora in attesa dell'assegnazione di un alloggio popolare.
(Relazione di un'educatore del quartiere Giambellino Lorenteggio)

Sicuramente c'è un fortissimo senso di inadeguatezza tra loro. Queste donne si sentono inadeguate, non si sentono attrezzate. C'è una fortissima ignoranza di base, credo soprattutto per le egiziane, ma per tante altre anche dovuta alla scarsa alfabetizzazione e all'analfabetismo. C'è una fortissima percezione della propria condizione individuale, cosa che credo sia legittima per molte... e c'è sostanzialmente un senso di inadeguatezza che porta a degli atteggiamenti culturali.
C'è un problema culturale per cui non gli viene in mente che possono fare delle cose diverse, per sé.
E ci sono tanti diversi gradi di depressione, anche non intercettata non visibile. Queste donne, che poi dipende lì anche dai gruppi nazionali, quando sono al sesto figlio sono distrutte...
(Intervista a S., operatrice nel quartiere San Siro).

La famiglia di M. si è disgregata nel corso degli ultimi 5 anni e attualmente vive a casa della nonna paterna nelle case popolari. La mamma abita con i due fratelli minori nella zona sud di Milano. Il padre ha convissuto con M., la nuova compagna e una sorellastra nata dalla nuova relazione prima che fosse arrestato per furto. Attualmente il padre è disoccupato e non riesce a versare gli alimenti alla ex moglie e M. si trova a carico della famiglia dei nonni paterni che però vede la presenza del nonno malato terminale, una zia quasi coetanea che ha abbandonato gli studi attualmente disoccupata e la nonna, unico membro della famiglia che lavora presso le mense scolastiche. M. frequenta una scuola professionale ma la situazione economica non le permette di portare avanti gli studi con serenità.
(Relazione di un'educatore del quartiere Giambellino Lorenteggio)

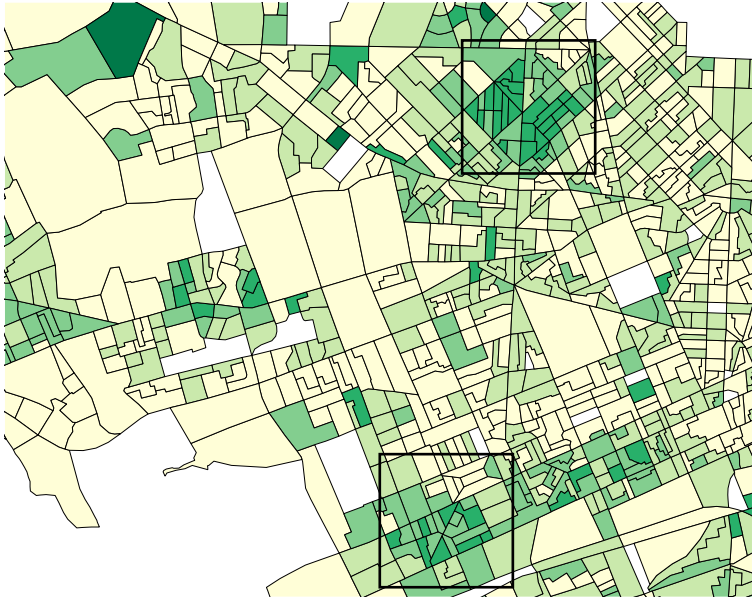


Immagine 10: Percentuale di residenti stranieri. Nei riquadri NIL Selinunte e Giambellino. Fonte Istat. 2011. Elaborazione propria.

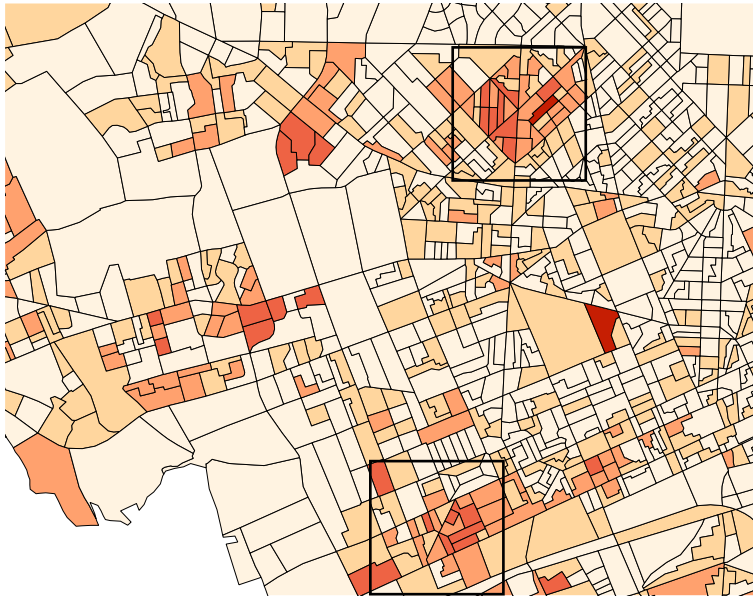


Immagine 11: Concentrazione di analfabeti residenti. Nei riquadri NIL Selinunte e Giambellino. Fonte Istat 2011. Elaborazione propria.

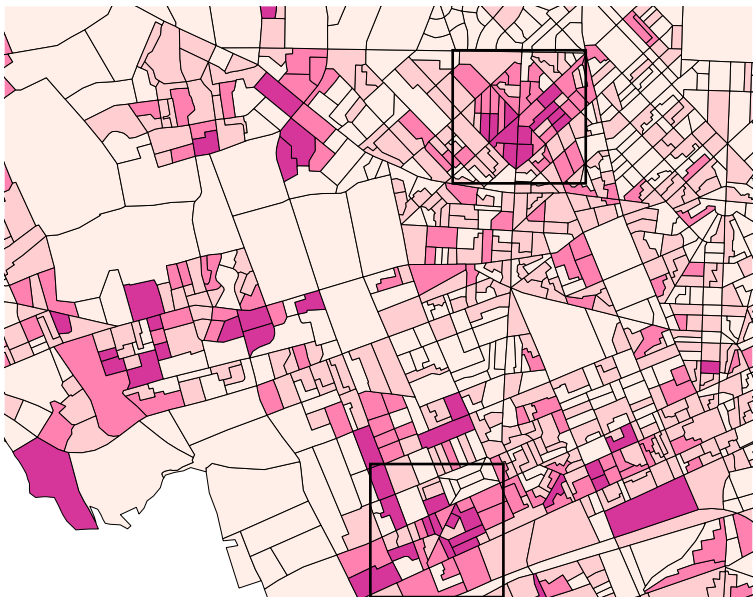


Immagine 12: Concentrazione di disoccupati. Nei riquadri NIL Selinunte e Giambellino. Fonte Istat 2011. Elaborazione propria.

5.2. San Siro

Una città (diversa) nella città. Itinerario narrativo attraverso il quartiere

Ferma all'angolo tra via Morgantini e via Civitali, vedo San Siro, ma non lo stadio - il Meazza -, che si staglia verso sinistra alla fine della via Civitali, bensì il più grande quartiere di edilizia residenziale pubblica di Milano. Attraverso la strada e giro a sinistra, entro in via Preneste (Itinerario p.to 1), deserta. Mi affaccio nel cortile, dove qualche mese fa ho conosciuto il custode egiziano a cui hanno subappaltato abusivamente il servizio di portineria in cambio di una percentuale sullo stipendio mensile del portinaio "ufficiale"⁵⁴. Non c'è, al suo posto un'altra persona. C'è una popolazione mobile dentro questo quartiere, inafferrabile, che vive vite ai margini perché organizzate su altri sistemi di vita, a cavallo tra più Paesi vanno e vengono ripetutamente, entrano ed escono da culture diverse. Troppo spesso questa condizione di mobilità è un grandissimo ostacolo per la vita qui: il lavoro, la casa, le relazioni. Tutto si fa temporaneo.

Proseguo, sono arrivata all'incrocio con via Micene (Itinerario p.to 2), una piccola strada dove non passa mai nessuno e dove però ci sono molte cose interessanti: un bar eritreo, frequentato quasi esclusivamente da uomini, che fa il peggior caffè di Milano, il centro sociale Micene, autogestito da oltre vent'anni, che anche oggi Mariela⁵⁵ ha tenuto aperto per il doposcuola di Tuttimondi fino alle 18, ora invece Gonzalo⁵⁶ sta facendo una consulenza sindacale ad una ragazza peruviana giovanissima con un bambino neonato nella carrozzina. Si esprime un po' incerta mentre spiega che un'amica di sua madre le ha consigliato di venire qui perché hanno aiutato anche sua figlia con la casa. Gonzalo le parla in spagnolo, e lei improvvisamente acquista sicurezza nel linguaggio, il tono si alza: non sta chiedendo un favore ma si sta presentando e raccontando la sua storia. Capisco che non era sicura su cosa fosse questo posto perché non ci era mai venuta, Gonzalo le spiega che sono un'organizzazione che sostiene in molti modi le persone in difficoltà con la casa e aiutano a individuare le possibili soluzioni per il problema di ciascuno, sono un gruppo che si aiuta in molti modi ma non sono un'istituzione. Lei racconta che viveva con sua mamma, ma dopo una discussione l'ha mandata via di casa, allora lei è andata ad abitare in via Maratta in una casa di un signore anziano dove lavorava sua zia come badante. Il signore però è morto, e sua zia e suo zio hanno abitato lì per 4 anni senza pagare l'affitto, ora lei vive da circa 3 mesi in quella casa con altri parenti e amici, e le è arrivata una lettera indirizzata a sua zia di pagare l'affitto arretrato e lei non capisce come deve fare.⁵⁷ Gonzalo le dice di fermarsi, valuteranno insieme la sua situazione. Dopo lo sportello ci sarà la riunione del Comitato Abitanti San Siro.⁵⁸

124

54 Diario di campo, 22 gennaio 2018.

55 Donna di origine dominicana che abita nel quartiere dal 2001. Ha avviato nel 2008 un doposcuola per i ragazzi sia delle elementari che delle medie, con un'attenzione particolare al sostegno dei bambini stranieri neoarrivati in Italia, che oggi tiene insieme ad altri volontari come associazione Tuttimondi.

56 Gonzalo è membro del Comitato Abitanti di San Siro e referente dello sportello sindacale di Asia USB a San Siro.

57 Diario di campo, 8 maggio 2018.

58 Il Comitato Abitanti San Siro nasce nel 2009 su iniziativa di alcuni attivisti del centro sociale Cantiere che, abitando nel quartiere, avevano intercettato alcune persone occupanti che avevano subito uno sgombero. Inizialmente nato come strumento di mutuo aiuto e resistenza, con il tempo il Comitato ha ampliato e approfondito la riflessione sul tema del diritto alla casa, dotandosi di una sigla sindacale (ASIA USB) e avviando un'esperienza poco distante da San Siro di occupazione abitativa - SMS Spazio di Mutuo Soccorso - attraverso la quale sperimenta un modello alternativo di abitare collettivo e mutualità. Si veda: Belotti, 2017.

tenere il ragazzo al centro il più possibile e permettere alla madre di lavorare. Da poco è arrivata l'assegnazione di un posto in RST, ma S. l'ha rifiutato perché non è previsto che la figlia maggiore vi possa risiedere con il fidanzato arrivato due anni fa dallo Sri Lanka. Hanno quindi preferito nuovamente una soluzione in subaffitto da connazionali estremamente precaria.⁶¹

Svolto a destra ritornando su via Morgantini. All'incrocio con via Tracia (Itinerario p.to 3) si crea un piccolo slargo con un grande marciapiedi ingombro di mobili rotti e rifiuti di ogni genere, abbandonati proprio sotto un grande murales che recita "San Siro non è una discarica". Le facciate nel settore alla mia sinistra sono state ridipinte di recente, alla mia destra i palazzi sono scrostati, tubi Innocenti sorreggono le parti che sporgono sui cortili, qua e là reti arancioni da cantiere proteggono il passaggio degli abitanti dalla caduta di pezzi di intonaco. Con il passare degli anni, le differenze tra i caseggiati ristrutturati con il Contratto di Quartiere e quelli degradati si sono fatte sempre più marcate, creando dei profondi confini interni al quartiere. Le difficoltà di realizzazione dei lavori di ristrutturazione e le vicende giudiziarie che hanno colpito la dirigenza di Aler hanno fatto sì che gli interventi, iniziati nel 2005, non siano ancora terminati. Pertanto le prospettive di avvio di nuove ristrutturazioni dei caseggiati più compromessi esclusi dal perimetro del Contratto di Quartiere non sembrano assolutamente un'ipotesi plausibile nel breve periodo.

Un uomo utilizza un passaggio nella recinzione per entrare nel cortile. In molti punti i cancelli sono stati manomessi per facilitare l'attraversamento delle corti. E pensare che in origine le recinzioni non c'erano, e tutto il quadrilatero era permeabile; poi i primi abitanti le hanno richieste a gran voce, spaventati da un'eccessiva apertura verso l'esterno. Che sia giunta l'ora di rimettere in discussione queste barriere?

126

Proseguo in piazza Selinunte (Itinerario p.to 4): al centro la torre della centrale termica è stata dipinta con la figura di una creatura bifronte. Un simbolo abbastanza appropriato per un quartiere che ha almeno due volti: quello accogliente, per quanto distorto, della casa pubblica, rifugio e sostegno per le vite più ai margini della nostra società, e quello duro e respingente del conflitto nella povertà, che lascia le persone in balia di dinamiche di sfruttamento e violenza che minacciano la convivenza. Campeggia tra gli alberi, rosso fiammante, l'ambulatorio mobile di Emergency,⁶² che sembra un'astronave planata proprio nel cuore del quadrilatero. Tutto intorno famiglie e persone di origine araba: i bambini piccoli con le mamme nell'area giochi, un gruppo di uomini sulle panchine, i ragazzini che giocano a calcio nel campo di bocce mai utilizzato per quello scopo.

Proseguo sul marciapiedi alla mia sinistra, passo davanti allo Spazio Selinunte, dedicato alla salute

⁶¹ Intervista del 3 maggio 2018.

⁶² L'ambulatorio mobile di Emergency è un'iniziativa del Programma Italia, attivo a Milano dal 2015 grazie ad una convenzione con ATS e Comune di Milano, per garantire l'accesso alle cure alle persone straniere che non possono usufruire del Servizio Sanitario Nazionale. Le unità mobili nascono come sostegno ai lavoratori stagionali nel Sud Italia. La tipologia dell'ambulatorio mobile è infatti funzionale rispetto al tipo di utenza da raggiungere nelle baraccopoli distanti dai centri urbani. E' concepito inoltre per essere un intervento a tempo, coerente con la modalità di spostamento degli stagionali. Lo stesso modello è stato applicato alle popolazioni terremotate delle Marche, dotando il *truck* di uno sportello psicologico e infermieristico. L'ambulatorio offre un servizio di medicina di base e di pediatria, ed è autorizzato a rilasciare il codice di trattamento sanitario STP per gli stranieri extracomunitari senza documenti, in quanto a Milano non vi sono ambulatori dedicati a questo servizio, che è totalmente demandato al terzo settore. Nel quartiere San Siro l'ambulatorio è attivo tutti i giovedì e incontra principalmente donne di origine araba con bambini. La maggior parte dei problemi riscontrati a Milano sono di natura amministrativa e burocratica. Secondo la coordinatrice: "le criticità che Emergency rileva sono estremamente settoriali e solo in parte il Comune può essere risolutivo. A Milano non si muore, come in altre parti d'Italia, dove il problema è come arrivare alle strutture; qui il problema è l'accesso, che viene negato o limitato, ancora prima che venga valutato, per una questione di documenti. Per imprevisione degli operatori, persone che ne avrebbero diritto non accedono ai servizi, e diventa necessario fare moltissimi accompagnamenti presso strutture (30-40 al mese) per sbrigare pratiche amministrative" (intervista del 15 marzo 2018).

mentale.⁶³ Svolto in via Zamagna (Itinerario p.to 5). La via finisce in un cul de sac da quando hanno realizzato la rampa di accesso al parcheggio interrato. Chissà se qualcuno ha mai affittato davvero uno di quei posti auto. Il nuovo parterre rialzato è il campo giochi delle famiglie rom, che si ritrovano nello slargo creatosi all'incrocio con via Tracia. Perfetto per sostare, visto che non passa quasi mai nessuno. Dopo gli sgomberi di alcuni campi abusivi nel 2014-2015, si è verificata nel quartiere una vera e propria migrazione della comunità rom, storicamente poco presente. Complici i numerosi alloggi vuoti, molte famiglie vi si sono insediate, diventando in poco tempo una delle popolazioni più numerose del quartiere. Estremamente visibile nello spazio pubblico e legata ad un immaginario tra i più negativi, questa comunità è diventata "il problema" di San Siro, l'ossessione trasversale di tutti gli abitanti, grazie al fatto che in una sola popolazione si trovano riuniti tutti i grandi temi di dibattito del quartiere: le occupazioni abusive, la convivenza mancata con gli stranieri e l'uso improprio dello spazio pubblico collettivo.

Su questa via-piazza si affaccia l'ONMI, uno dei tanti spazi "ex"⁶⁴ del quartiere. Un asilo ormai chiuso da oltre 30 anni, ripetutamente al centro delle più diverse ipotesi di riattivazione, tutte sistematicamente naufragate. Penso a quante cose si potrebbero fare dentro quei 1.600 mq, dal cui tetto ormai spuntano non più erbacce ma veri e propri alberi. Senza contare che forse, vista la grande presenza di donne e bambini, anche ripristinarne l'antica funzione di Opera Nazionale Maternità e Infanzia, adattandola alle esigenze della giovane e prolifica popolazione straniera, non sarebbe un'ipotesi così assurda. Ma, così come anche per gli altri grandi spazi una volta destinati a servizi e funzioni aggregative, di cui il quartiere è ricco⁶⁵, sul modello del quartiere operaio che garantiva la casa e la formazione civica alle masse inurbate, manca da tempo una visione su come renderli all'interno di questo quartiere una risorsa per l'inclusione delle nuove fasce deboli e popolari della nostra contemporaneità.

Mentre rifletto, passeggiando lungo via Paravia (Itinerario p.to 6), che con il suo ampio parcheggio centrale è la linea di confine tra la San Siro popolare e la San Siro "bene". Alla mia sinistra si sviluppa la parte più benestante del quartiere, con molte case di pregio architettonico, ville e condomini di lusso, abitati dai molti calciatori sotto contratto con le società sportive milanesi. Nessun contatto avviene tra le due anime di San Siro, ancora meno da quando la Scuola Elementare

63 Il tema della salute mentale è da tempo uno dei principali fuochi di intervento delle organizzazioni che si riuniscono intorno al Laboratorio di Quartiere. Fin dai primi mesi di attività, il servizio ha lavorato al rafforzamento delle relazioni tra organizzazioni e gruppi locali e il CPS. Negli anni, sono stati attivati corsi di formazione, iniziative di sensibilizzazione e un tavolo locale sulla salute mentale, animato in particolare da Comitato di Quartiere, CPS, i due Centri di Ascolto, i Custodi sociali, l'associazione di mutuo aiuto Fare Assieme, la referente della salute mentale del Comune di Milano. Il tavolo ha dato vita per diversi anni all'iniziativa "Rara razza di Piazza", una giornata di festa di sensibilizzazione sul tema della salute mentale, organizzata dalla rete di quartiere (interviste del 21 settembre 2018 e 5 marzo 2019). Nel 2015, il Comitato di Quartiere San Siro ha avviato un'interlocuzione con l'Assessorato Politiche Sociali del Comune di Milano per l'attivazione di un servizio dedicato alla salute mentale nel quartiere. Ha preso così avvio il progetto Velocemente. Sviluppato nell'ambito del servizio di custodia sociale, si occupa di intercettare persone con problemi di salute mentale residenti nel quartiere e di accompagnarle in percorsi di reinserimento sociale, socializzazione e gestione dei conflitti con i vicini e sviluppo di reti sociali di prossimità. Il Comitato di Quartiere ha sostenuto il progetto mettendo a disposizione del servizio la propria sede come spazio di incontro settimanale, e partecipando alle attività ricreative e di socializzazione proposte agli utenti. Nel 2018, il Comitato di Quartiere ha avviato un'interlocuzione con l'unità territoriale di Aler Milano per l'assegnazione di uno spazio in cui, con il contributo del Comune di Milano e della cooperativa Genera, ampliare il servizio. Nel luglio 2018, è nato così il progetto *Diversamente San Siro*, ma dopo pochi mesi la convenzione è stata revocata per problemi amministrativi e lo spazio assegnato all'associazione Zucche Ribelli (www.zuccheribelli.it), attiva presso l'ospedale Sacco, che ha riattivato il servizio rinominandolo "Spazio Selinunte".

64 Cfr. Cognetti, F. (2016), "Il riuso dei vuoti nell'edilizia pubblica come opportunità per lavorare sulle reti e sulle capacità degli attori", *Sentieri Urbani*, 21, 48-51.

65 Cfr. Commisso, S. & Raineri, S. (2016), *Shrinking San Siro. I vuoti come risorsa per un futuro possibile*, Milano: Maggioli.

Radice, baricentrica tra le due parti, è diventata meta esclusiva delle famiglie straniere.⁶⁶ Nella prima elementare di quest'anno c'è un solo bambino italiano. Sul retro del grande edificio, sorge la scuola privata araba Nagib Mahfuz, ambita dalla maggior parte delle famiglie egiziane del quadrilatero.

Sono giunta in piazzale Segesta (Itinerario p.to 7), dove di recente è stata aperta la fermata della nuova metropolitana lilla. Da qualche anno l'accessibilità del quartiere, già ottima per la sua posizione semicentrale, è aumentata ancora di più, e ora in pochi minuti si può raggiungere la Stazione Garibaldi. O dalla Stazione Garibaldi in pochi minuti puoi arrivare a San Siro e cenare da Namastè, il ristorante nepalese in via Ricciarelli, solo che probabilmente faresti fatica a trovare la strada, poiché alla fermata Segesta nessuna uscita indica le vie del quartiere popolare. La piazza infatti è tutta rivolta verso piazzale Lotto: le uscite della metro, le aree giochi, le panchine. Con sommo disappunto delle famiglie che frequentano la esclusiva scuola privata francese Lycée Stendhal che si affaccia sulla piazza. Segesta è un ecosistema strano dopo la riapertura della piazza. Le famiglie arabe hanno eletto l'area giochi il loro nuovo punto di ritrovo, in particolare d'estate. Lo scorso giugno, in occasione del Ramadan, hanno organizzato delle enormi tavolate notturne per celebrare insieme la fine della giornata di digiuno. Dall'altra parte, oltre la via Monreale, giovani ragazzi francesi occupano a tutte le ore i nuovi bar aperti sulla piazza. Ma nonostante questa grande vitalità, i percorsi sembrano non incrociarsi mai.

Seguendo le rotaie del tram, mi dirigo lungo via Albertinelli, quando d'improvviso i palazzi cambiano. Non più stecche di 4-5 piani ma villette a schiera, i cui giardinetti sul retro si affacciano su una piccolissima via privata. Sono le impercettibili variazioni interne che convivono nel quadrilatero, così compatto visto da fuori e così frammentato al suo interno. Proseguo dritto fino all'incrocio con la via Abbiati (Itinerario p.to 8), dove le case cambiano ancora, con grandi corti interne. Entro nella via, passo davanti alla sede dell'associazione Alfabeti⁶⁷ proprio mentre Bianca⁶⁸ sta arrivando dalla parte opposta. Mi saluta affettuosamente, e commenta il progetto di riqualificazione della via Abbiati⁶⁹ dicendo che: "non bastano due piante in vaso, bisogna allargare il dominio di ciò che di bello già c'è - si riferisce ai cassoni di piante, malconci ma sempre importanti -, essere conflittuali!"⁷⁰ Allargare il dominio ed

66 La scuola elementare Lombardo Radice è una delle due scuole primarie del quartiere. Con la liberalizzazione dei bacini scolastici, le scuole collocate nei pressi di quartieri maggiormente popolati da stranieri hanno subito le strategie di evitamento delle famiglie italiane, registrando l'aumento progressivo dell'utenza straniera (cfr. Ranci e Pacchi, 2017). Nel 2011 la scuola fu soggetta ad un provvedimento di chiusura dell'Istituto dell'allora ministro Gelmini a causa proprio del numero di bambini stranieri nelle classi, considerato troppo elevato. Questa vicenda ha riportato l'attenzione sulla condizione generale del quartiere, sempre più introverso e isolato (Cfr. Cognetti, 2012).

67 Alfabeti Onlus (www.alfabetionlus.org) è un'associazione di volontariato che organizza corsi di lingua per stranieri dal 1994. Nata come parte di un coordinamento di gruppi attivi sul tema dell'inclusione degli stranieri nel quartiere (CRIC), è oggi una delle realtà più attive nel quartiere con corsi diurni e serali che si tengono dal lunedì al giovedì in due diverse sedi. È parte della rete delle Scuole Senza Permesso, che promuove - e sollecita le istituzioni pubbliche a rafforzare - i percorsi di inclusione degli stranieri attraverso l'insegnamento della lingua italiana, con particolare attenzione a coloro che non hanno una situazione giuridica regolare (www.scuolesenzapermesso.org).

68 Bianca è un'abitante del quartiere. Architetto, docente al Politecnico di Milano e attivista femminista, nel 2009, con la pensione, ha iniziato ad insegnare italiano nell'associazione Alfabeti, dedicandosi in particolare alla scuola delle donne. La scuola delle donne di Alfabeti esiste dal 2006 e, come racconta, in 12 anni non è mai diminuita la richiesta di avere nel quartiere uno spazio in cui le donne migranti potessero ricevere un supporto ad integrarsi ed emanciparsi entro uno spazio relazionale a loro dedicato. Un servizio per il quale il volontariato ha assunto una funzione totalmente suppletiva rispetto alle politiche sociali e di welfare. Attraverso la scuola di Alfabeti, Bianca conosce le storie delle donne, le fa parlare di sé e della loro quotidianità, creando rapporti anche di grande intimità che la rendono un riferimento per molte delle signore che abitano nel quartiere (intervista del 8 settembre 2018).

69 Il progetto *Green Living Lab* è un intervento di riqualificazione dello spazio pubblico di via Abbiati, promosso dal Politecnico di Milano nell'ambito del progetto europeo SoHoLab (www.soholab.org) e realizzato nel 2019 in collaborazione con l'associazione Temporiuso. L'intervento è stato oggetto del primo Patto di Collaborazione a Milano sottoscritto da Comune di Milano-Assessorato Partecipazione, Cittadinanza attiva e Open data, Municipio 7, associazione Alfabeti Onlus, cooperativa sociale Genera Onlus, associazione Imby - in my back yard, Politecnico di Milano e associazione Temporiuso.net. Le diverse realtà firmatarie si sono impegnate a prendersi cura dello spazio per tutta la durata del Patto.

70 Diario di campo, 18 gennaio 2018.

essere conflittuali. Detto da una signora di oltre 80 anni fa sorridere ma fa anche bene al cuore. Sono d'accordo. E poi aggiunge: "chiamiamo Gonzalo!"⁷¹ E' bello vedere che chi una volta era percepito con diffidenza, oggi è un pezzo importante di un immaginario di nuova attivazione del quartiere, in cui anche il conflitto ha un suo ruolo di strumento di riappropriazione di istanze e di spazi, di rielaborazione collettiva dei problemi e abilitazione di soggetti. Mi saluta promettendomi che mi porterà una borsetta di Alfabeti, "quella bella però, con l'alfabeto, non quella nuova con il logo che fa schifo"⁷². Arrivo davanti allo spazio di Mapping San Siro, dove da 5 anni il gruppo di ricercatori del Politecnico si è improvvisato abitante del quartiere. Oggi lo spazio è aperto, e Gelsomino⁷³ è passato a salutare Paolo⁷⁴, ma lui non c'era. Saluta chi lavora nello spazio, avviandosi verso casa con la stampella da un lato e il carrellino dall'altro. Dice che se Paolo torna e vuole salire, lui sarà a casa oggi pomeriggio.⁷⁵ Passa anche Anton⁷⁶: porta due ginger beer e un tubo di patatine per ringraziarci di averlo aiutato con la stipula del contratto del gas di casa.⁷⁷ Al civico 6 di via Abbiati, lo sportello dei Custodi Sociali è aperto (Itinerario p.to 9). Alla fine della via, dove finiscono le scritte d'amore e iniziano i murales, lo spazio di via Gigante è in ristrutturazione, aspetta di diventare la nuova sede del Politecnico.⁷⁸ Proseguo ritornando in piazza Selinunte e mi trovo davanti allo spazio - anzi al Ri-Spazio - del Laboratorio (Itinerario p.to 10) di Quartiere. Da qualche anno alcuni anziani hanno meticolosamente catalogato moltissimi libri, trasformando un'attività di bookcrossing, nata senza troppa convinzione, in una biblioteca di quartiere autogestita. Oggi c'è la riunione della rete QuBì Selinunte. Saluto Paola⁷⁹ che sta entrando, molte facce mi sono nuove. Un'altra rete sta prendendo forma nel quartiere.

San Siro è uno dei più grandi comparti di ERP a Milano. Localizzato nel settore ovest della città (Municipio 7 - cfr. Immagine 14), è stato edificato tra il 1932 e il 1945 come quartiere "testa di ponte" dell'espansione della città di Milano, ma anche come progetto di architettura razionalista sperimentale e all'avanguardia (Cognetti, 2014a). Il quartiere si trova oggi collocato in un'area in sviluppo con una forte vocazione alla residenza di ceto alto: a nord il sistema degli Ippodromi identifica un'area di condomini di lusso e ville di pregio; a est, da piazzale Lotto, si estende la zona dell'ex Fiera campionaria, recentemente trasformata dagli interventi urbani di City Life e Portello; a sud-est si sviluppa la zona De Angeli-Wagner. Dal 2015, infine, il quartiere è stato intercettato dal tracciato della nuova linea metropolitana M5 con la fermata Segesta. Come molte ricerche hanno messo in luce, il

71 *Idem*.

72 *Idem*.

73 Abitante del civico 4 di via Abbiati.

74 Paolo Grassi è ricercatore del progetto Mapping San Siro, Dastu - Politecnico di Milano.

75 Diario di campo, 25 gennaio 2018 (cfr. Grassi, P. (2019) "When interlocutors die: Time and space of mobility through the biography of a homeless man", *Ethnography*).

76 Custode del civico di via Abbiati 4.

77 Diario di campo, 22 gennaio 2018.

78 *Off Campus San Siro* è un progetto di didattica e ricerca sperimentale afferente al programma di responsabilità sociale del Politecnico di Milano Polisocial, nato con l'esperienza pioniera del progetto Mapping San Siro. Nel 2019 è stato inaugurato a San Siro il primo dei quattro *Off Campus* (Cfr. www.polisocial.polimi.it/it/off-campus).

79 Paola Casaletti è referente dell'area dei progetti territoriali per la cooperativa Tuttinsieme e da oltre vent'anni operatrice nei servizi educativi nel quartiere San Siro.

quadrilatero ERP di San Siro costituisce un'anomalia all'interno del settore urbano, in particolare per l'eccezionale concentrazione di fenomeni socio-demografici legati a condizioni di fragilità. A fronte di una popolazione registrata di 11.727 abitanti, poco meno della metà (40,24%) sono di origine straniera, appartenenti a 85 nazionalità differenti. Le più numerose sono: Egitto (37,2%), Marocco (10,4%) e Filippine (9,5%).⁸⁰ Una concentrazione che supera ampiamente il dato rilevato sull'intero Comune di Milano, che nel censimento 2011 si attesta al 14%. Questo dato si riflette anche sulla composizione dell'utenza scolastica delle due scuole elementari di bacino, che figurano tra i plessi scolastici con una quota superiore al 40% di iscritti di origine straniera, a fronte di una media cittadina del 20%. Entrambe le scuole hanno subito un forte decremento del numero complessivo di iscritti, sostenuto negli anni quasi solo dalla presenza delle famiglie straniere.⁸¹ La scuola Lombardo Radice di via Paravia è un caso estremo: con il 90,2% di alunni stranieri rilevato nell'anno scolastico 2018/2019, a fronte di una capienza complessiva di 225 alunni, la scuola ospita oggi poco più della metà di iscritti.⁸² La componente straniera rappresenta una fascia di popolazione che sta affrontando forti pressioni sulla tenuta dei percorsi familiari. Dopo un periodo, precedente alla crisi economica del 2008-2010, durante il quale si erano registrati miglioramenti nella condizione reddituale delle famiglie immigrate - evidenziata da una crescita dell'accesso alla proprietà abitativa per i nuclei stranieri -, l'espulsione dal mercato del lavoro e la precarizzazione dei percorsi abitativi hanno reso le traiettorie dei migranti più instabili ed esposte al rischio di esclusione sociale. Si registra inoltre una forte presenza di stranieri nei numerosi alloggi vuoti in situazioni di occupazione abitativa, con ripercussioni sull'accesso ai servizi pubblici assistenziali e territoriali da parte dei nuclei familiari. L'assenza di dispositivi di inserimento sociale e mediazione interculturale nell'edilizia pubblica confina molte delle famiglie in una condizione di forte isolamento e difficoltà ad orientarsi nel sistema dei servizi e delle opportunità di quartiere. Un caso particolare a questo proposito è quello della popolazione rom, di recente insediamento nel quadrilatero a seguito dello sgombero di diversi insediamenti informali presenti in città. Una presenza che ha sollevato forti conflittualità con gli abitanti presenti, in particolare in relazione alla visibilità nello spazio pubblico e alla permanenza transitoria dei nuclei familiari nelle case. Queste popolazioni pongono alle reti di prossimità una domanda forte di accompagnamento alla gestione delle necessità quotidiane. Oltre infatti ad una diffusa condizione di sofferenza economica, ben rappresentata dal 18% di disoccupati nelle case ERP, a fronte di una percentuale del 4,9% nell'area limitrofa,⁸³ vi è anche una significativa concentrazione di profili scarsamente qualificati: una concentrazione singolare di titoli di studio bassi nel quadrilatero popolare, un fenomeno forte di analfabetismo (2,01%), più marcato nella popolazione

80 Fonte dati: Aler Anagrafe Inquilini (2013) e Anagrafe Comune di Milano (2013). Elaborazioni: Gruppo di ricerca Mapping San Siro.

81 Dall'anno scolastico 2009/2010 al 2013/2014, la scuola primaria Cadorna è passata da 23 classi a 17, con un incremento costante della percentuale di alunni di origine straniera dal 53,8% al 60,9%. Dall'anno 2014/2015, la scuola ha cominciato a registrare una crescita nel numero di iscritti, che ha portato nel 2018/2019 ad avere nuovamente 23 classi per un totale di 511 iscritti. I dati mostrano però che se il numero di alunni italiani è rimasto costante in termini assoluti (166 nel 2019) è in crescita il numero dei bambini stranieri, che compone oggi il 67,3% dell'utenza.

82 La scuola Radice ospita 111 iscritti di nazionalità straniera a fronte di 12 alunni con cittadinanza italiana. Fonte dati: Comune di Milano, Anagrafe Scolastica 2018/2019, accessibile in: <http://dati.comune.milano.it/dataset/ds225-istruzione-formazione-primarie-caratteristiche-struttura-alunni/resource/5757a372-9cd0-42d6-8ea1-76cd2e621553>.

83 Fonte dati: Aler Anagrafe Inquilini (2013) e Anagrafe Comune di Milano (2013). Elaborazioni: Gruppo di ricerca Mapping San Siro.

femminile,⁸⁴ e un rilevante problema di abbandono scolastico, con il 19,4% di minori che hanno abbandonato gli studi prima del diploma e 4,3% prima della terza media, percentuale doppia rispetto alla media cittadina.⁸⁵ La necessità di sostenere le famiglie nella gestione dei percorsi educativi dei minori - in particolare stranieri - è da alcuni anni un tema cruciale per il territorio.⁸⁶ San Siro mostra infatti una carenza storica di infrastrutture pubbliche dedicate ai bambini e ai giovani. Il Piano di Governo del Territorio segnala infatti, all'interno del NIL 57 "Selinunte", una dotazione alta di strutture scolastiche, ma anche un forte sbilanciamento nella dotazione dei servizi territoriali verso i servizi socio-assistenziali dedicati ai disabili e agli anziani,⁸⁷ oltre che l'assenza di strutture sportivo-ricreative, di spazi verdi di qualità e di spazi culturali e aggregativi dedicati alle famiglie. Il tema educativo è oggi al centro di numerose progettualità proposte dai soggetti territoriali, anche grazie ai recenti contributi erogati dalla Fondazione "Con i bambini" sul tema della dispersione scolastica. La mancanza di dotazioni pubbliche a supporto dei progetti ha fatto sì che l'attività educativa si concentrasse nelle scuole, le quali costituiscono risorse fondamentali per il territorio come presidi sociali e punti di aggregazione. Oltre alle famiglie straniere, i dati socio-demografici mostrano un'elevata presenza di nuclei unipersonali. Vi è infatti negli alloggi pubblici, un'alta percentuale di anziani, molti dei quali soli (14,7% over 75 anni), e nuclei monofamiliari e monoparentali. Il numero di *single* nel quadrilatero⁸⁸ è cresciuto, passando dal 49% del 1991 al 58% del censimento 2011.⁸⁹ Questa popolazione esprime difficoltà di interazione con la componente straniera nelle dinamiche di vicinato e soffre di un forte senso di insicurezza sia nel vivere lo spazio pubblico che quello domestico, in relazione ad alcune dinamiche connesse alle occupazioni abusive e alla presenza della piccola criminalità, che li porta in molti casi ad allontanarsi dalle proprie reti sociali di riferimento. Significativa è anche la concentrazione di portatori di *handicap*, che rappresenta il 19,9% dei residenti nell'ERP. San Siro è infatti uno dei quartieri, insieme ad esempio a Molise-Calvairate, su cui è stata avviata una politica di concentrazione dei portatori di disabilità e patologie psichiatriche attraverso l'assegnazione della casa. Tuttavia i servizi pubblici per la salute mentale a cui afferisce il quartiere si trovano localizzati lontano da San Siro, nel quartiere Bonola (via Ugo Betti). Questa mancanza di strutture pubbliche di prossimità ha reso il quartiere un ambiente poco adeguato al trattamento delle forme di disagio psichico, generando conflittualità tra i pazienti psichiatrici e il resto della popolazione residente. Questa situazione problematica ha fatto sì che il tema della salute mentale diventasse uno degli assi di lavoro cardine dell'intervento di coesione sociale portato avanti contestualmente al Contratto di Quartiere.

131

Al contempo, San Siro si caratterizza per la presenza di un tessuto edilizio fortemente compromesso

84 Fonte dati: Eupolis, Report progetto SoHolab - ottobre 2019. Molte delle associazioni attive nel supporto linguistico agli stranieri si sono concentrate sulla popolazione femminile, e rilevano una presenza crescente di donne in stato di analfabetismo, con notevoli problemi di integrazione legati alla difficoltà di apprendimento linguistico.

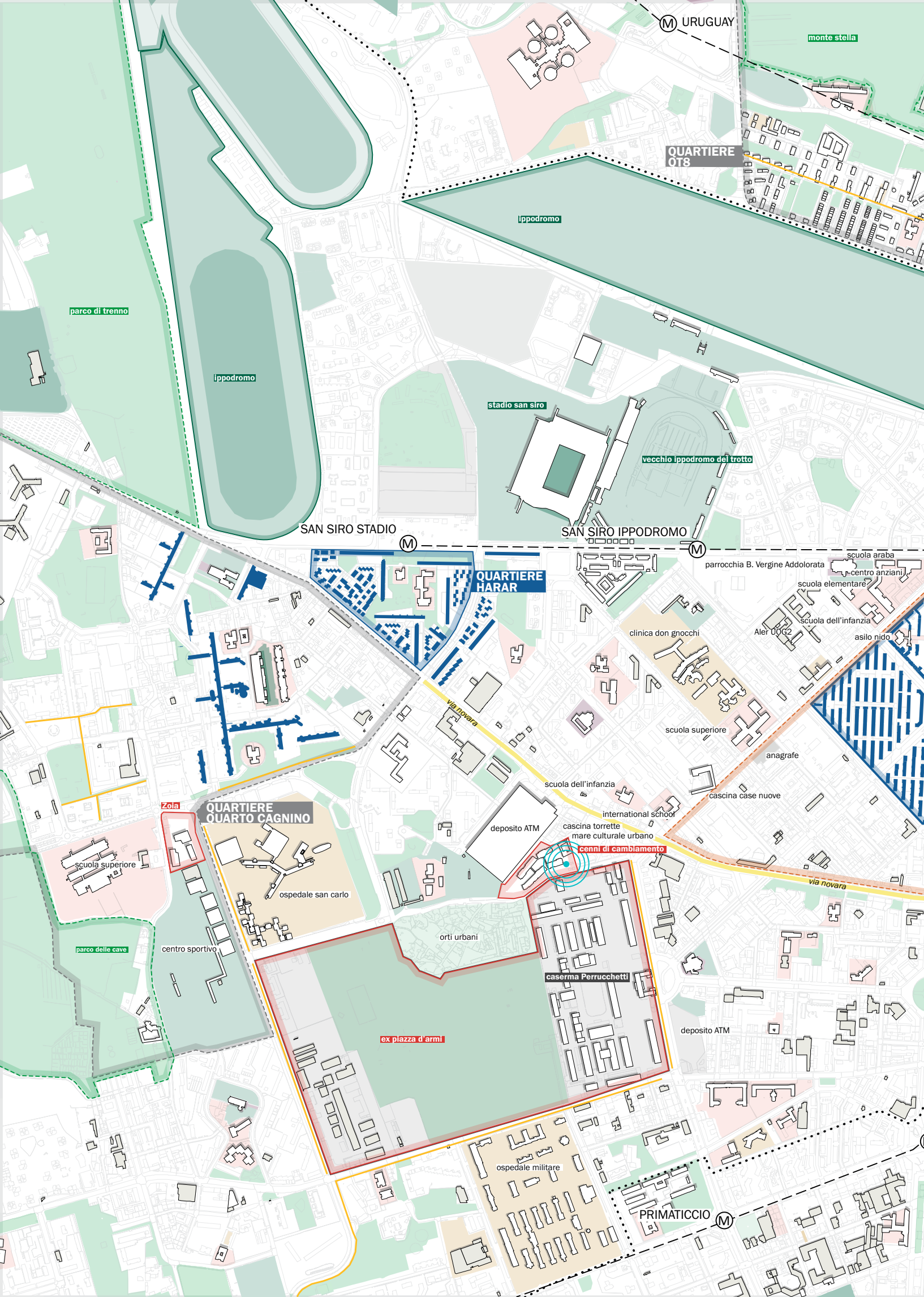
85 Fonte dati: Bonini, E. & Santagati, M. (a cura di) (2017), *La dispersione scolastica nel Comune di Milano. Rapporto dell'Osservatorio del Comune di Milano sulle scuole secondarie di secondo grado. A.S. 2015/2016 e 2016/2017*, Milano: Fondazione ISMU.

86 Secondo le previsioni del PGT, la popolazione del NIL Selinunte subirà un incremento del +30% di minori al 2034. Fonte: Comune di Milano, Piano di Governo del Territorio, Allegato 3 "Le 88 Schede NIL".

87 Dei 27 presidi sociali del NIL, 3 sono dedicati agli adulti, 9 agli anziani, 7 ai disabili e 8 ai minori. Tra questi ultimi però solo 2 sono servizi territoriali (il Tempo per le famiglie e il Centro Diurno Minori Colibri), mentre gli altri sono servizi residenziali con poco se non alcuno scambio con il territorio.

88 Il dato considera il totale della popolazione residente nel perimetro del quadrilatero ERP, che comprende sia case pubbliche che private. Fonte dati: Eupolis, Report progetto SoHolab - ottobre 2019.

89 Fonte dati: Eupolis, Report progetto SoHoLab - ottobre 2019.



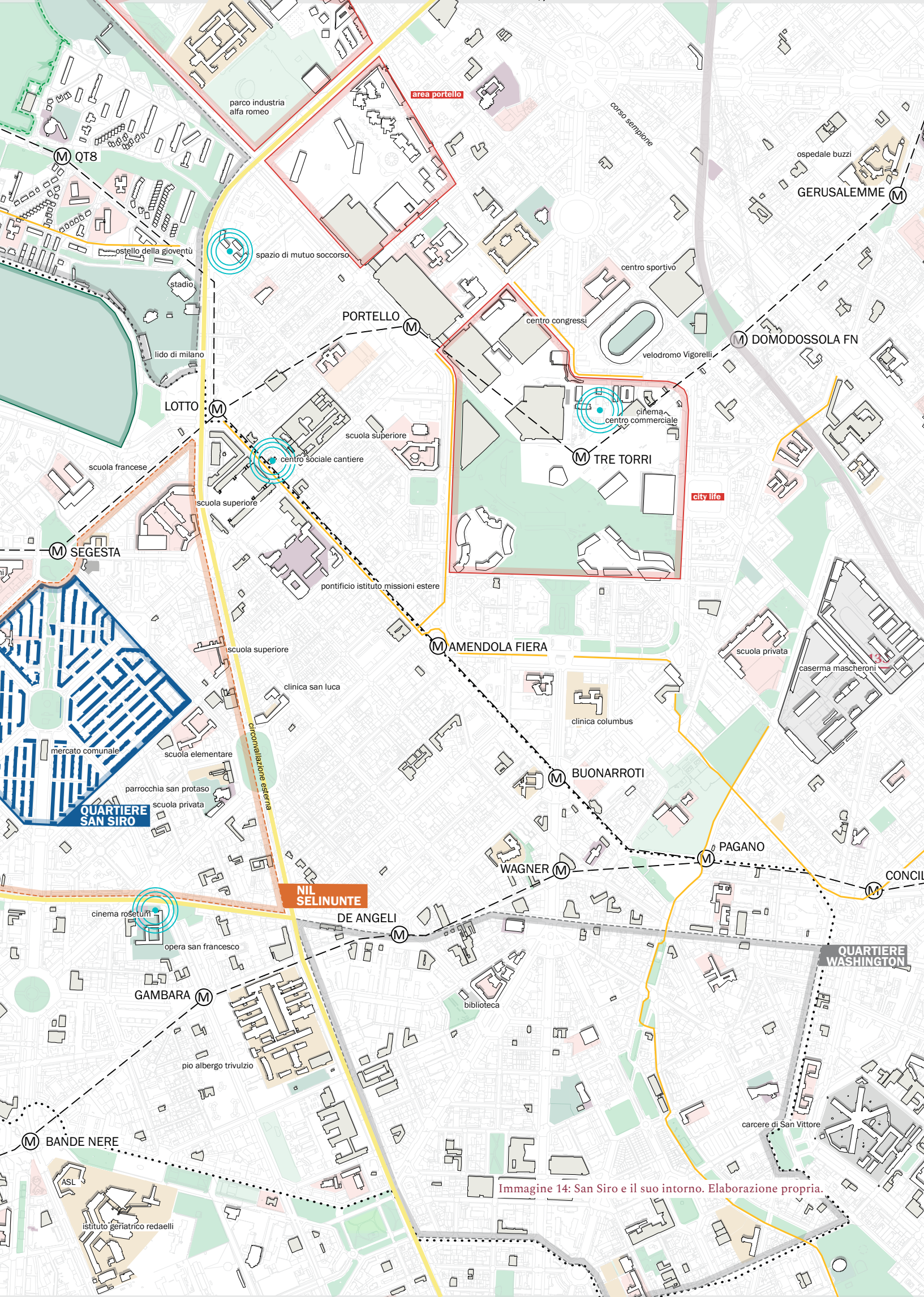


Immagine 14: San Siro e il suo intorno. Elaborazione propria.





Il quartiere San Siro.

In questa pagina dall'alto in senso orario: l'ingresso della scuola primaria Cadorna; abitanti del quartiere; vista dall'alto di Piazzale Selinunte; l'ingresso al cortile di uno dei caseggiati del quartiere. Nella pagina a fianco dall'alto in senso orario: piazzale Selinunte; vista sull'intervento del PRU La Torrazza; scuolabus della scuola araba N. Mahfuz; proteste nel quartiere. Tutte le foto provengono dall'archivio del progetto Mapping San Siro

e spesso inadeguato alle necessità della popolazione residente. Il 24% degli alloggi è oggi di proprietà privata, con situazioni molto differenti a seconda che si trovi concentrato in edifici alienati cielo-terra o che si tratti di alloggi sparsi, la cui gestione condominiale risulta complessa e spesso molto onerosa per i nuovi proprietari. Il restante patrimonio di proprietà pubblica soffre di notevoli carenze manutentive, nonostante sia stato oggetto di interventi ordinari e straordinari in occasione del Contratto di Quartiere (2005-2015). Il protrarsi dei tempi di realizzazione dei lavori e le vicende gestionali di ALER hanno fatto sì che gli isolati non interessati dalla riqualificazione rimanessero senza manutenzione ordinaria, consegnandoli ad un progressivo decadimento strutturale. Inoltre, il 17% degli alloggi (circa 800) non è utilizzato. La lentezza delle procedure di assegnazione ha comportato che una significativa parte di questo patrimonio vuoto per lungo tempo sia stato occupato abusivamente (7,5% secondo i dati di Aler),⁹⁰ spesso in condizioni di inabitabilità. Se in generale la popolazione che abita gli alloggi pubblici di San Siro si presenta come piuttosto stabile, con pochissimi nuovi contratti, la presenza di molti vuoti ha reso strutturale un fenomeno di popolazione mobile e “invisibile” ai servizi, che si trova in molti casi schiacciata tra dinamiche criminali (racket), che creano forti tensioni con le altre componenti sociali del territorio, e spirali di marginalizzazione dovute all'impossibilità di interazione con i servizi pubblici.⁹¹ Si aggiungono a questo panorama i numerosi spazi per usi commerciali e collettivi rimasti vuoti, simboli di una costante difficoltà di concepire il patrimonio pubblico come risorsa per la città.

La rete di San Siro: attori, politiche e progettualità

136

Nonostante le numerose criticità, il quartiere San Siro si caratterizza per una rete di soggetti piuttosto ampia e variegata (cfr. Immagine 15), sia in termini di tipologia che di dimensione delle organizzazioni presenti. I tratti distintivi sono: la presenza di un presidio del Comune di Milano, istituito con la politica dei Contratti di Quartiere (2005) e oggi ancora attivo sebbene con differenti obiettivi di intervento; una rete informale di volontariato e attivismo civico, legata in particolare ai temi dell'abitare e dell'inclusione degli stranieri; la presenza di un percorso di rete promosso dall'Università.

La composizione dei soggetti localizzati nel quartiere mostra una forte polarizzazione tra organizzazioni professionali e realtà di volontariato, cui corrisponde una differenziazione piuttosto netta nei campi e negli oggetti di lavoro. Alcuni temi hanno convocato prioritariamente i soggetti del territorio - stranieri, popolazioni fragili e educazione -, lasciando al contrario alcune aree di intervento meno presidiate - tempo libero e cultura, lavoro -, che solo nel recente periodo sono diventate oggetto di intervento di alcune realtà. La rete professionale dei servizi socio-assistenziali è caratterizzata da numerose realtà del privato sociale (18), molte delle quali entrate in relazione con il quartiere attraverso la gestione, in appalto o convenzione, dei servizi territoriali di *welfare* (Centro Diurno Colibrì, Custodia sociale, Assistenza domiciliare, politiche contro la dispersione scolastica). La rete professionale è attiva in particolare su due temi: educazione e supporto alle fragilità. In particolare, nel tempo è cresciuta e si è

90 Fonte dati: Aler Anagrafe Inquilini (2013) e Anagrafe Comune di Milano (2013). Elaborazioni: Gruppo di ricerca Mapping San Siro.

91 L'applicazione dell'articolo 5 della legge “Lupi” (art. 5 del “Piano Casa” D.L. 47/2014) ha impedito ai nuclei occupanti senza titolo la richiesta e l'ottenimento della residenza - da cui dipendono l'iscrizione al Servizio Sanitario Nazionale e la presa in carico da parte dei Servizi Sociali -, nonché gli allacciamenti regolari di acqua, luce e gas, determinando per queste famiglie un'inevitabile condizione di esclusione da tutti i percorsi territoriali di inclusione, formazione e assistenza.

relazioni a livello cittadino. E' infatti responsabile di diversi appalti di servizi sul territorio delle zone 6, 7 e 8, e ha acquisito al suo interno realtà cooperative minori. L'espansione su altri territori della Tuttinsieme e il rafforzamento della collaborazione con altre grandi realtà cooperative ha portato a un progressivo disinvestimento sul territorio di San Siro, favorendo invece il passaggio di testimone verso altri soggetti simili, tra cui in particolare la cooperativa sociale Genera Onlus. La rete di San Siro si caratterizza inoltre per una stretta relazione con i servizi pubblici e del volontariato dedicati al supporto alle fragilità presenti nel quartiere, come il CPS, i Custodi Sociali, i Centri di Ascolto parrocchiali, i servizi per la salute mentale - esterni e interni al quartiere -, il Laboratorio di Quartiere del Comune di Milano. Queste realtà hanno mantenuto tra loro relazioni continuative nel tempo nonostante siano cambiati i referenti.

Collaborano con questi soggetti le numerose realtà di volontariato attive nel quartiere, molte delle quali legate al supporto delle differenti forme di fragilità presenti a San Siro (10) e impegnate in iniziative volte all'inclusione della popolazione straniera (5). Diversamente da alcune realtà socio-assistenziali di volontariato, che sviluppano attività specifiche non legate al quartiere San Siro e non hanno relazioni con il territorio,⁹⁵ queste associazioni mostrano un radicamento forte nel quartiere, essendo attive da lungo tempo e coinvolte in molte delle progettualità in corso. L'associazione Alfabeti è attiva a San Siro dal 1994 offrendo corsi di italiano per stranieri. Un'associazione che è stata presente e partecipe delle dinamiche del quartiere fin dalla sua costituzione.⁹⁶ Tuttimondi è un'associazione costituita da abitanti, che offre sostegno scolastico a bambini e ragazzi del quartiere. Nata dalla volontà di alcune donne di origine straniera, da lungo tempo in Italia, di sostenere le famiglie di più recente arrivo nell'affrontare il percorso scolastico dei figli, Tuttimondi ha avviato un doposcuola autogestito all'interno degli spazi dello storico centro sociale occupato Micene. Una realtà un tempo molto attiva in quartiere, oggi estranea alle relazioni e progettualità comuni. Nel periodo più recente si è rafforzata la presenza di associazioni che offrono insegnamento della lingua italiana dedicato alla popolazione femminile, tema sempre più caratterizzante delle attività del quartiere: oltre a Mamme a Scuola, affermata realtà cittadina pioniera dell'insegnamento alle donne straniere con figli, che dal 2004 ha sede nella scuola elementare L. Cadorna, si sono aggiunte di recente Alfabeti - la cui Scuola Donne è nata nel 2006 -, ITAMA e Punto IT, entrambe ospitate all'interno dei plessi scolastici del quartiere. Nonostante sia numeroso e attivo, l'associazionismo in quartiere è poco professionalizzato, e i volontari difficilmente riescono a partecipare alle progettualità del territorio che non siano direttamente legate alle attività di insegnamento che essi portano avanti. Fa eccezione l'Associazione Cadorna, formalizzata nel 2011 ma attiva dal 2007, che realizza attività promosse dai genitori della scuola primaria L. Cadorna a favore del miglioramento dell'offerta formativa ed educativa dentro la scuola. L'associazione, negli anni più recenti, ha investito molto sulla partecipazione delle famiglie straniere alla vita scolastica, valorizzando la scuola come risorsa per il territorio. E' diventata così promotrice e *partner* di moltissime iniziative che hanno interessato il quartiere negli anni recenti. Queste ultime sono oggi i canali anche di attivazione di forme embrionali di rappresentanze degli abitanti, benché la rete di San Siro si connoti prevalentemente come una rete composta da organizzazioni formali e da professionisti del settore socioassistenziale. Vi sono

95 Come i casi delle associazioni Genitori con-divisi, Genitori Fondazione Don Gnocchi, Network Persone Sieropositive, Associazione Italiana Malattia di Alzheimer. Associazioni, queste, con una *mission* specifica e indipendente dalla realtà sociale del quartiere.

96 Cfr. Politecnico di Milano (2008) "Attività di accompagnamento ai lavori. Milano - Quartiere San Siro Progetto di riqualificazione partecipata e sostenibile delle corti di Via Maratta 3 e Piazza Monte Falterona 1 e 3", Osservatorio Regionale sulla Condizione Abitativa Studi e Ricerche - Tomo 9.

infatti diversi abitanti del quartiere che prendono parte alle iniziative e agli incontri in rappresentanza di un'organizzazione di cui sono volontari (Centro di Ascolto, associazione Alfabeti, associazione Cadorna).

Un terzo gruppo di soggetti comprende i comitati di abitanti attivi sul tema dell'abitare e della qualità della vita nel quartiere ERP. Il Comitato di Quartiere San Siro nasce negli anni Novanta per richiamare l'attenzione delle istituzioni sulla situazione di degrado fisico del quadrilatero ERP e di diffusione del fenomeno dell'abusivismo. Il comitato è formato da un gruppo di abitanti storici, per lo più anziani di origine italiana, ed è - almeno in origine - legato al sindacato SUNIA grazie alla sua storica presidente Lucia Guerri. Il Comitato Abitanti San Siro nasce invece più recentemente, nel 2009, da un percorso di mobilitazione di alcuni gruppi politici come strumento di opposizione agli sgomberi delle famiglie occupanti nel quartiere. Ha sede nello spazio sociale Micene, che invece dopo una fase di intensa attività negli anni Novanta si è progressivamente indebolito come soggetto politico, connotandosi come spazio animato da diversi gruppi in linea con i valori costituenti dell'esperienza. Negli anni più recenti, il Comitato Abitanti San Siro si è dotato di una struttura sindacale propria entrando nella rete di USB AS.IA. I due comitati hanno sviluppato percorsi autonomi e fortemente in contrasto tra loro, anche in relazione alla minore presenza nella rete delle rappresentanze sindacali e delle forme di attivazione diffusa sul tema della casa. Il Comitato di Quartiere riconosce, di fatto, come interlocutore esclusivamente soggetti istituzionali e rappresentanti politici, che sollecita in modo continuativo attraverso canali e relazioni proprie e scarsamente condivise con altri enti (cfr. Immagine 24).

Il Comitato Abitanti di San Siro, a causa dell'affiliazione all'area dei movimenti sociali cittadini, è rimasto per lungo tempo isolato, sposando una politica di forte opposizione verso le istituzioni difficilmente condivisibile dalle organizzazioni con strette relazioni con gli enti pubblici. Nonostante una progettualità fortemente autoriferita, negli anni più recenti il Comitato Abitanti di San Siro si è aperto alle relazioni territoriali anche attraverso la mediazione di altre realtà associative affiliate (associazione Yard, associazione Banda dei pirati, l'Oasi del Piccolo Lettore, cfr. Immagine 24). Oggi, nelle sue diverse manifestazioni formali, il gruppo è uno dei soggetti più attivi nella rete di quartiere.

All'interno di questa compagine piuttosto tradizionale, la presenza dell'Università come attore territoriale appare una particolarità non trascurabile. Dal 2014 il Politecnico di Milano ha aperto, in uno spazio al piano terra del quartiere, un laboratorio di ricerca che si è fatto promotore di un percorso di rete (Cognetti e Padovani, 2018), che ha avuto un significativo impatto nelle relazioni territoriali del quartiere.⁹⁷ Storicamente assenti dal quartiere sono infatti i soggetti con una vocazione culturale e di ricerca, anche in relazione alla mancanza di strutture e spazi adeguati per attività aggregativo-culturali. Con l'insediamento dell'Università sono stati attivati alcuni progetti che hanno lavorato specificamente sul tema dell'animazione culturale del territorio, legandola al tema della rigenerazione urbana e della qualità dell'abitare, progetti che hanno anche coinvolto realtà esterne al quadrilatero.⁹⁸ Diversamente da tutti gli altri soggetti, le realtà con un profilo culturale presenti nella zona si trovano

97 Dall'avvio del percorso di Mapping San Siro e più nello specifico dell'attività di animazione di rete, altri soggetti attivi nel quartiere si sono affacciati al percorso di rete. Attualmente sono in relazione con il nucleo storico dei soggetti elencati anche: Unione Volontari per l'Infanzia/SoS Bambini, Fondazione Soleterre, Fondazione Progetto Arca, Fondazione Sodalitas.

98 I progetti "Caravansaray Selinunte", finanziato nel 2019 con un contributo di Fondazione Cariplo, e "Cortile Spettacolare", vincitore del bando ministeriale "Creative Living Lab", hanno entrambi coinvolto la compagnia teatrale Outis. Negli anni precedenti, sempre con il coinvolgimento del gruppo Mapping San Siro, il quartiere è stato interessato del progetto *64 Decibel*, realizzato da Mare Culturale Urbano con una rete ampia di soggetti cittadini attivi nel campo dell'animazione e presidio culturale.

quasi tutte collocate all'esterno del quadrilatero ERP, e al di fuori rivolgono prevalentemente la propria attività (Mare Culturale Urbano, Oasi del Piccolo Lettore, Centro Sociale Cantiere). Recentemente si è affacciata al quartiere l'associazione il Telaio delle Arti, unica realtà associativa con un profilo professionale, legata ai temi delle discipline artistiche e performative che attraverso le scuole ha cominciato a sviluppare interventi culturali dentro il quadrilatero. Questo panorama però è destinato a mutare nel breve periodo grazie al progetto *Nuove Luci a San Siro*, che ha assegnato alcuni spazi vuoti nel quartiere ERP a realtà culturali e *profit* che potrebbero ridefinire le geografie e le progettualità della rete locale (Landscape Choreography, Nero Distribution, Bambini Senza Sbarre).

Struttura delle relazioni territoriali

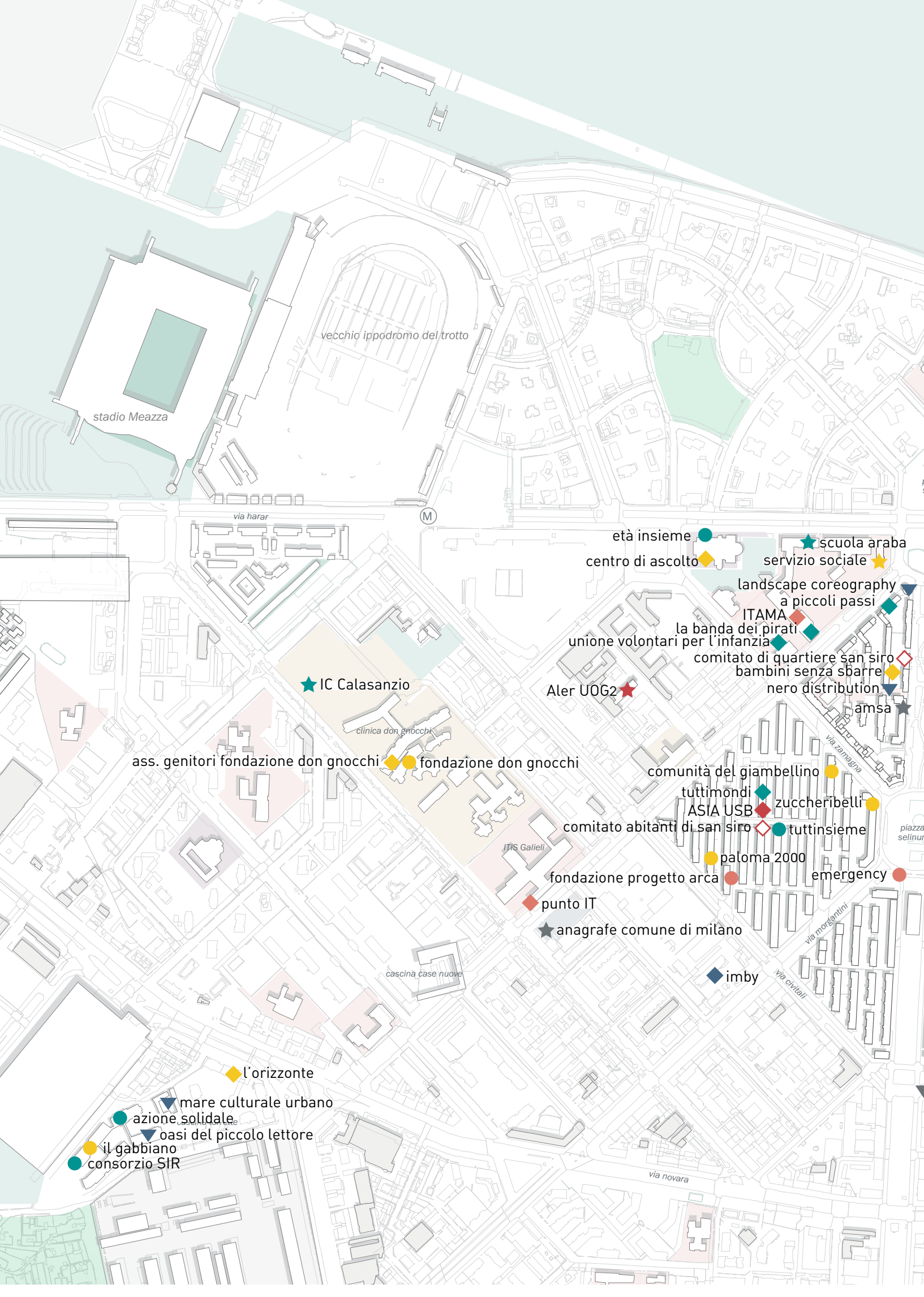
Nel quartiere San Siro sono localizzati 66 soggetti (cfr. Immagine 16), tra cui 17 realtà del privato sociale attive prevalentemente nel campo dell'assistenza sociale, 30 associazioni di volontariato, 10 presidi territoriali pubblici e privati, tra cui le scuole, alcune realtà di cittadinanza attiva e alcuni soggetti *profit*. Se consideriamo la struttura delle relazioni territoriali disegnata dalle numerose progettualità che interessano il quartiere (Cfr. Immagine 17), il panorama degli attori si allarga, comprendendo un totale di 98 attori, 32 dei quali non localizzati nel quartiere ma interagenti con il territorio attraverso i progetti di iniziativa privata e politiche pubbliche. Tra questi, 15 realtà organizzate non sono ad oggi incluse in alcuna progettualità attiva. La rete territoriale risulta pertanto formata da 83 soggetti diversamente connessi tra loro (Cfr. Immagine 18).

140

Osservando la struttura complessiva delle relazioni formali è possibile identificare geografie di relazioni afferenti al sistema delle politiche pubbliche e delle sotto-reti corrispondenti alle progettualità di iniziativa privata (Cfr. Immagine 19). Le politiche istituzionali attive nel quartiere afferiscono per lo più al sistema dei servizi pubblici territoriali erogati dal terzo settore attraverso convenzioni e appalti di servizio. Queste sotto-reti sono quindi limitate nel numero di soggetti coinvolti, sono orientate prevalentemente al supporto delle popolazioni fragili e definiscono geografie di relazioni che "scavalcano" la maggior parte degli attori territoriali. Un altro elemento significativo è dato dal fatto che, nonostante San Siro presenti, come detto, forti criticità sui temi dell'abitare e della convivenza interculturale, non siano attive progettualità pubbliche che trattano esplicitamente questi temi (Cfr. Immagine 20). Nel triennio 2017-2019 si contano sul territorio 14 progetti attivi, realizzati prevalentemente grazie a contributi privati. La maggior parte hanno trattato tematiche legate all'educazione e alla condizione minorile, rafforzando la debole dotazione di servizi educativi del quartiere e coinvolgendo le scuole primarie. Questi progetti sono stati sviluppati in parallelo agli interventi, finanziati con i fondi ex-legge 285, coprogettati dalle organizzazioni del terzo settore con il Comune di Milano. Altre progettualità di iniziativa privata hanno trattato temi non presidiati dall'intervento pubblico, tra cui l'inclusione degli stranieri, l'animazione culturale e la rigenerazione urbana. Come evidenziato, il tema della casa non rientra tra gli ambiti di attivazione degli attori pubblici - ad esclusione delle relazioni tra ALER e soggetti gestori di alloggi in regime di Fuori-ERP - né delle reti del terzo settore (Cfr. Immagine 21).

Sembra interessante notare inoltre che le progettualità di iniziativa privata hanno una capacità di connessione degli attori territoriali più forte delle politiche pubbliche: solo 13 soggetti del quartiere sono coinvolti in progettualità di iniziativa pubblica - di cui solo 2 con un profilo organizzativo non

professionale - a fronte dei 23 soggetti attivati tramite progettualità dal basso. Queste reti progettuali hanno permesso di rafforzare le relazioni tra soggetti non storicamente radicati nel quartiere, che, grazie a queste progettualità specifiche, hanno aderito alla rete in una fase recente - come l'Associazione Il Telaio delle Arti e la Cooperativa Genera. Attraverso le progettualità condivise, i soggetti con relazioni di più lungo corso, pur mantenendo una posizione di centralità nella rete territoriale - Cooperativa Tuttinsieme, Laboratorio di Quartiere, Mamme a Scuola, Associazione Cadorna -, hanno trasmesso il proprio capitale relazionale a nuovi soggetti, innescando una dinamica di centralizzazione di attori fino a quel momento più periferici o non inclusi nella rete. Alcuni di questi sono oggi al centro di sotto-reti di relazioni più strette, che definiscono nuovi ruoli di *leadership* interni al *network* complessivo. Al contempo i progetti descritti tendono ad estendere significativamente il *network* oltre la dimensione del quartiere, mettendo in relazione le realtà del quartiere con nuovi soggetti cittadini. Infine, benché le iniziative sia private che pubbliche abbiano coinvolto la maggior parte dei soggetti territoriali - 31 su 45 -, vi sono realtà associative e organizzative isolate (15) che possiamo considerare, ad oggi, esterne alla rete di quartiere. Alcune, probabilmente, conducono un'attività associativa o organizzativa slegata dal territorio - come Sentierando, l'Associazione Genitori Liceo Vittorio Veneto e l'Associazione 1899. In altri casi si tratta di associazioni di volontariato "puro" con una modalità partecipativa dei soci fortemente limitata all'attività istituzionale - Sheb Sheb, Tuttimondi -, o realtà del terzo settore che non hanno interesse o necessità nella costruzione di relazioni territoriali a supporto dei servizi erogati sul territorio, come, ad esempio, Opera San Francesco e Dar Casa. Costituisce un'eccezione il Comitato di



stadio Meazza

vecchio ippodromo del trotto

via harar

(M)

età insieme

centro di ascolto

scuola araba

servizio sociale

landscape coreography
a piccoli passi

ITAMA

la banda dei pirati

unione volontari per l'infanzia

comitato di quartiere san siro

bambini senza sbarre

nero distribution

amsa

IC Calasanzio

clinica don gnocchi

ass. genitori fondazione don gnocchi

fondazione don gnocchi

Aler UOG2

comunità del giambellino

tuttimondi

ASIA USB

zuccheribelli

comitato abitanti di san siro

tuttiinsieme

paloma 2000

fondazione progetto arca

emergency

punto IT

anagrafe comune di milano

cascina case nuove

imby

l'orizzonte

mare culturale urbano

azione solidale

oasi del piccolo lettore

il gabbiano

consorzio SIR

via novara

via morgantini

via civitali

piazza
sellin

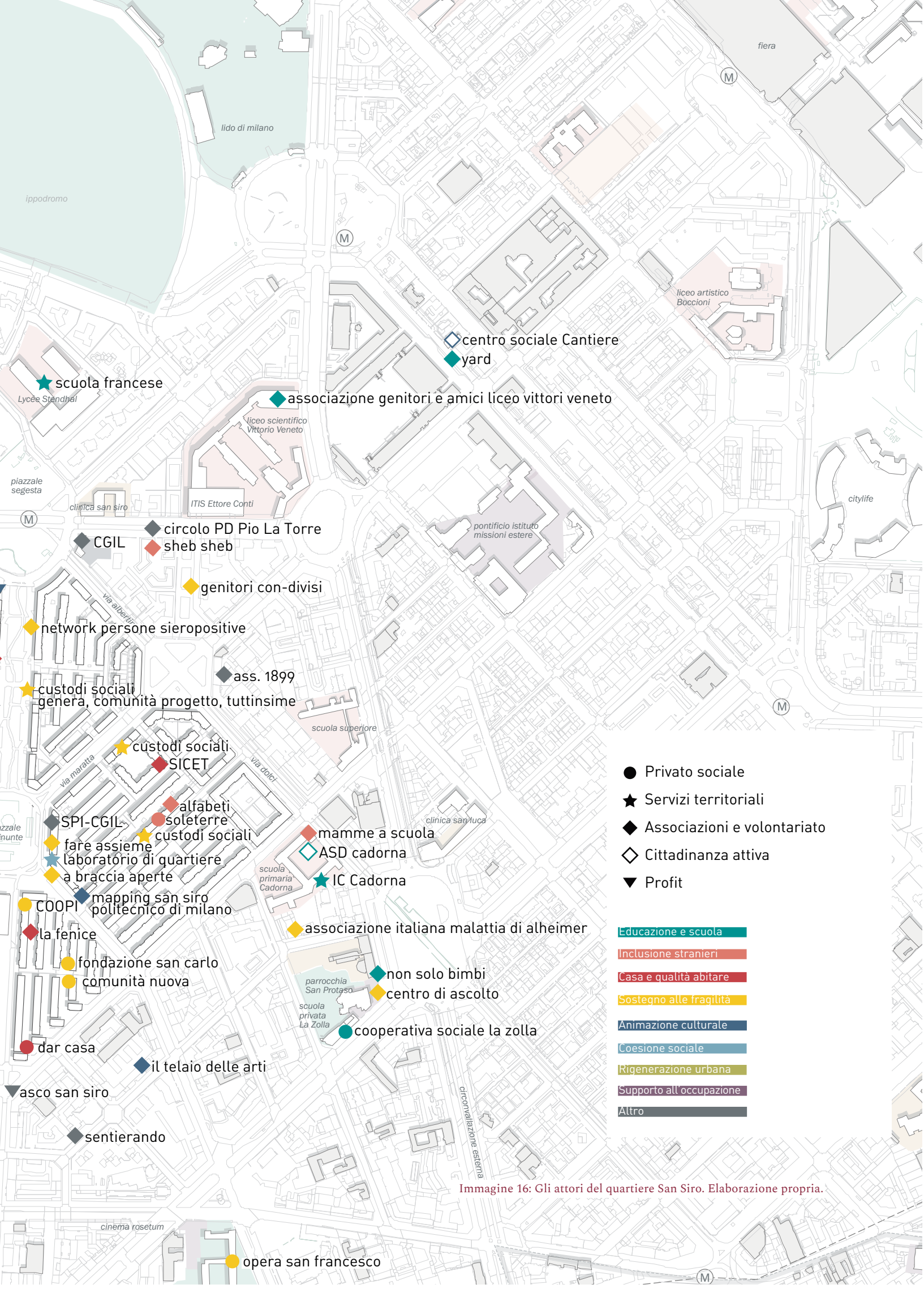
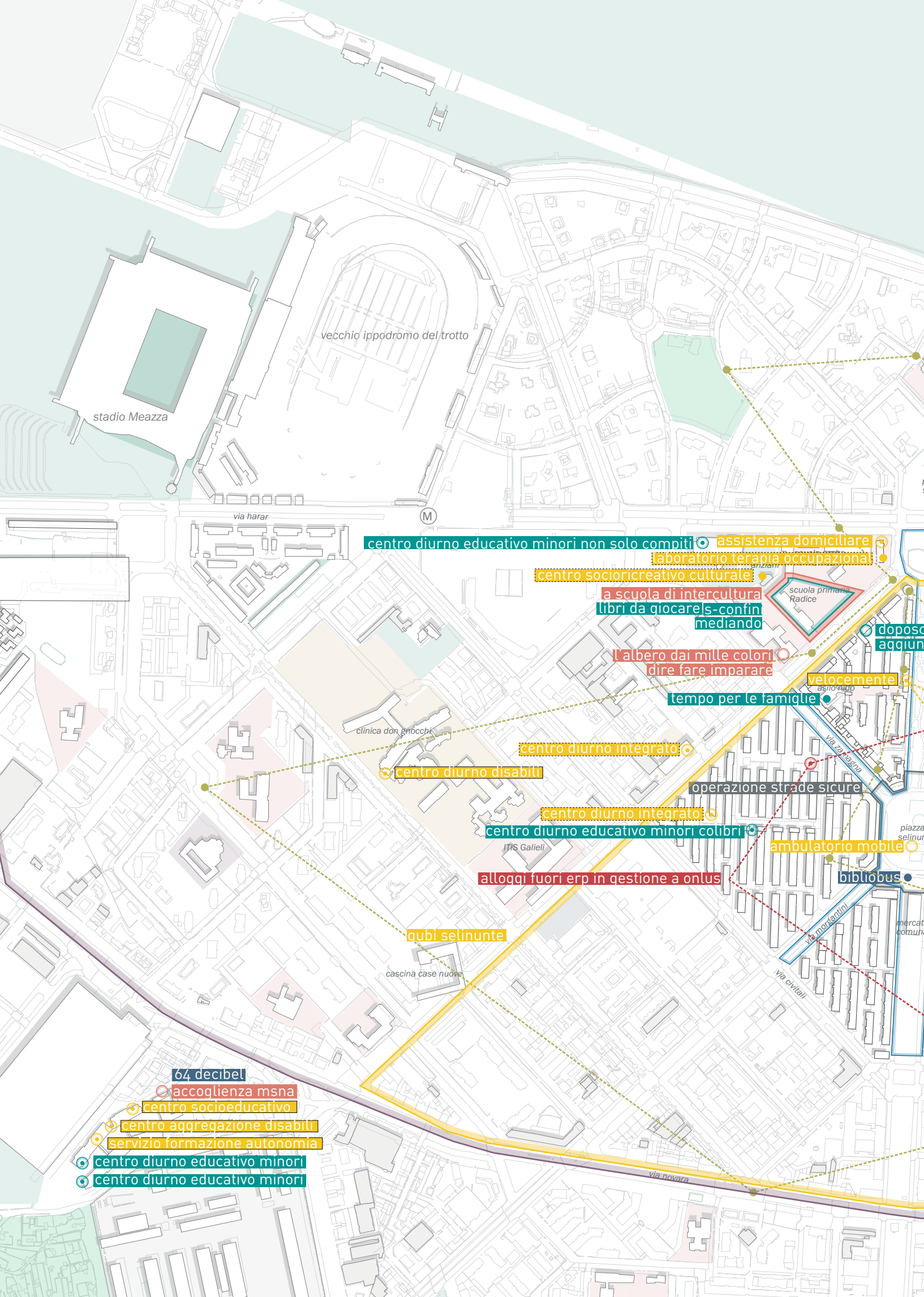


Immagine 16: Gli attori del quartiere San Siro. Elaborazione propria.



stadio Meazza

vecchio ippodromo del trotto

via harar

(M)

centro diurno educativo minori non solo compiti

assistenza domiciliare

laboratorio terapia occupazionale

centro socio creativo culturale

a scuola di intercultura
libri da giocare s-confin
mediando

scuola primaria
Radice

l'albero dai mille colori
dire fare imparare

tempo per le famiglie

centro diurno integrato

centro diurno disabili

clinica don gnocchi

operazione strade sicure

centro diurno integrato

centro diurno educativo minori colori

alloggi fuori erp in gestione a onlus

ambulatorio mobile

bibliobus

qubi selinunte

cascina case nuove

64 decibel

accoglienza msna

centro socioeducativo

centro aggregazione disabili

servizio formazione autonomia

centro diurno educativo minori

centro diurno educativo minori

via novara

via civitali

via morghini

via zagnana

via harar

via harar

via harar

via harar

via harar

via harar

via harar

via harar

via harar

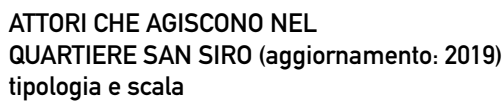
via harar

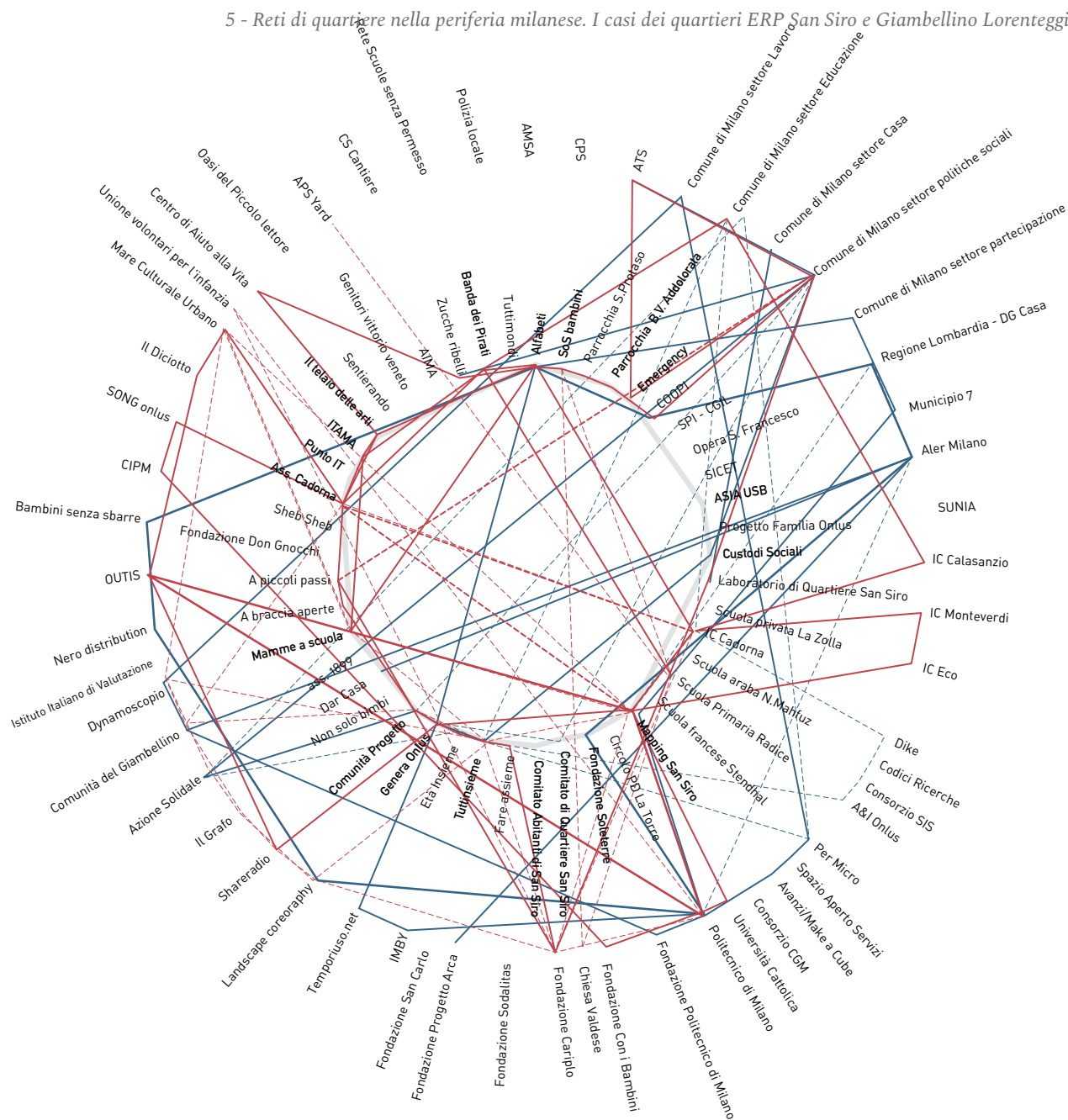
via harar

via harar

via harar







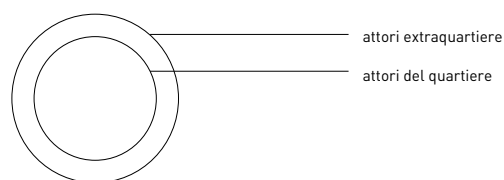


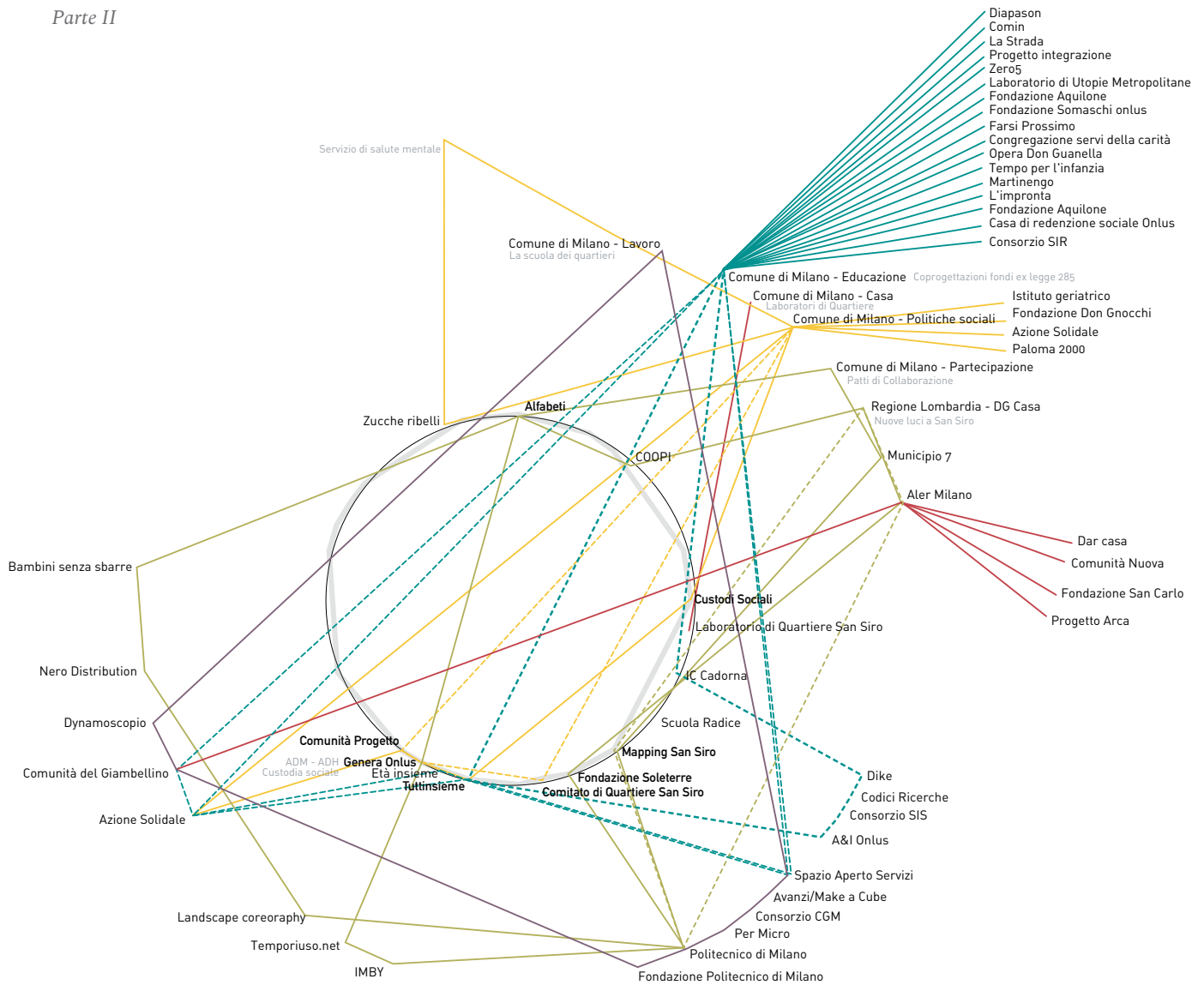
NETWORK QUARTIERE SAN SIRO

Reti formali attive (2017-2019)

-  politiche e servizi pubblici
-  progetti in partnership
-  rete informale Sansheroos

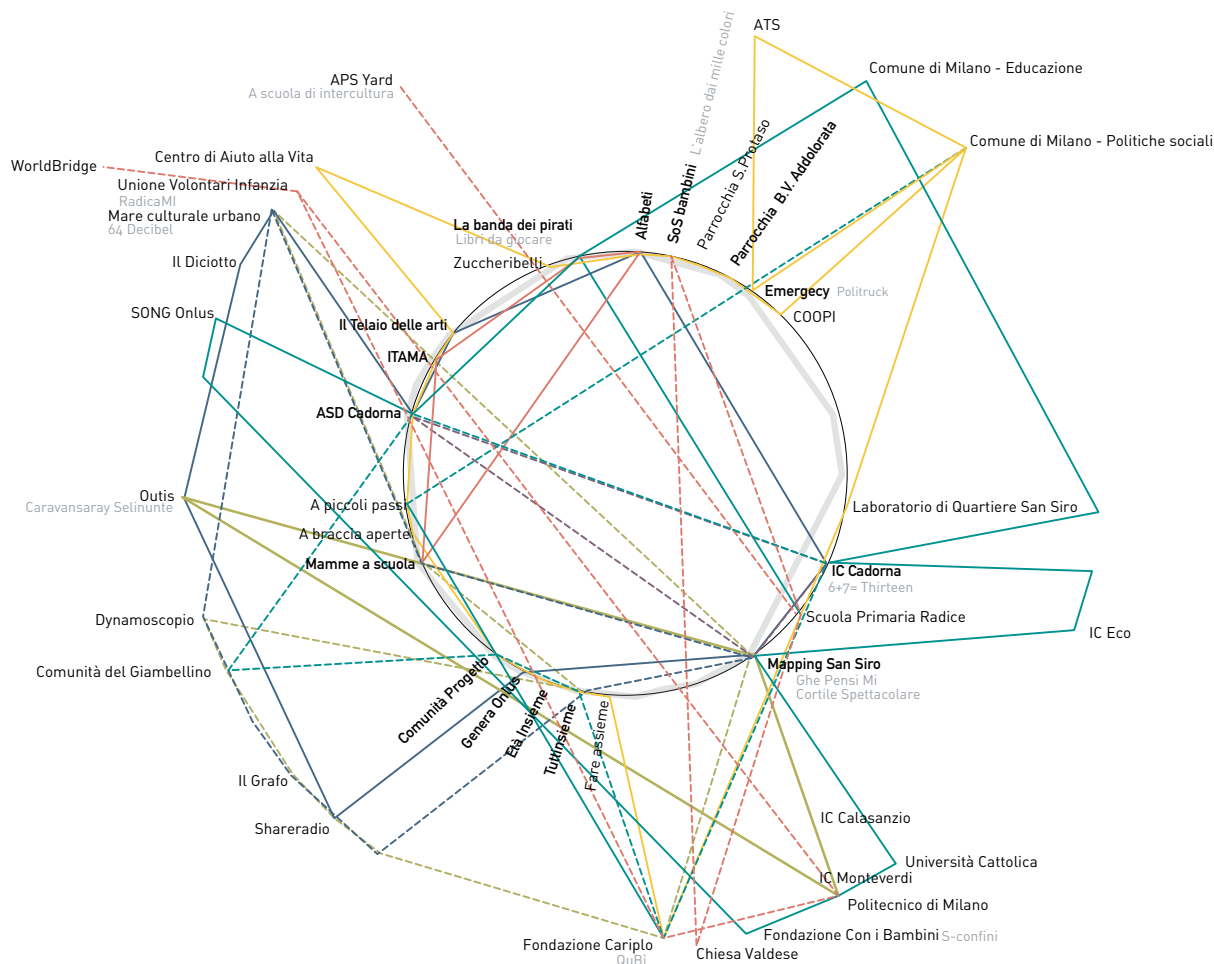
-  rete attiva
-  rete non attiva
- Alfabeti** soggetto membro della rete Sansheroos





NETWORK QUARTIERE SAN SIRO

Reti formali. Progetti e politiche di iniziativa pubblica (2017-2019)

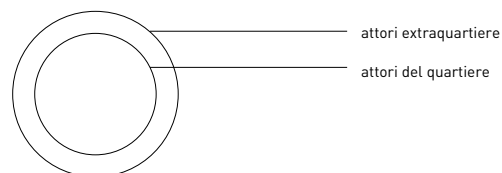


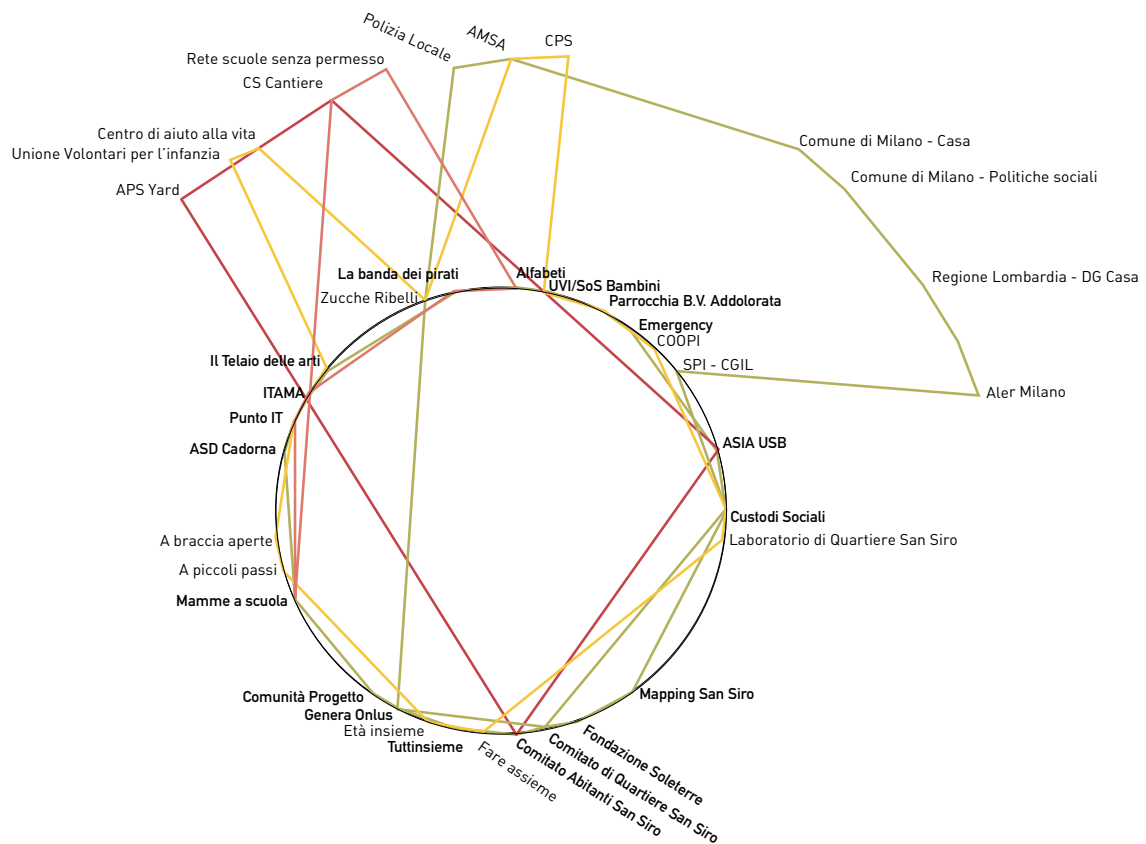
NETWORK QUARTIERE SAN SIRO

Reti formali. Progetti e politiche di iniziativa privata (2017-2019)

- Sostegno all'occupazione
- Casa
- Supporto alle fragilità
- Inclusione stranieri
- Animazione sociale e culturale
- Riqualificazione urbana
- Educazione
- rete informale Sansheroes

- rete attiva
- rete non attiva
- Alfabeti soggetto membro della rete Sansheroes
- S.confini progetto





NETWORK QUARTIERE SAN SIRO: Reti informali

- Sostegno all'occupazione
- Casa
- Supporto alle fragilità
- Inclusione stranieri
- Animazione sociale e culturale
- Riqualificazione urbana
- Educazione
- rete informale Sansheroes

- rete attiva
- - - rete non attiva
- Alfabeti** soggetto membro della rete Sansheroes politica
- Scuola dei quartieri

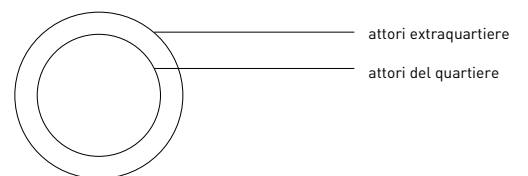
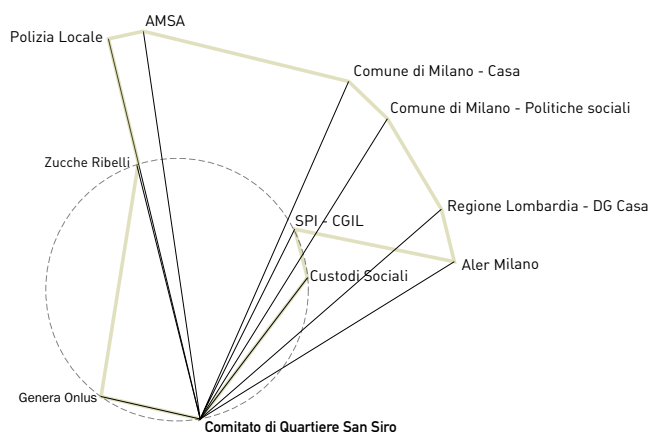
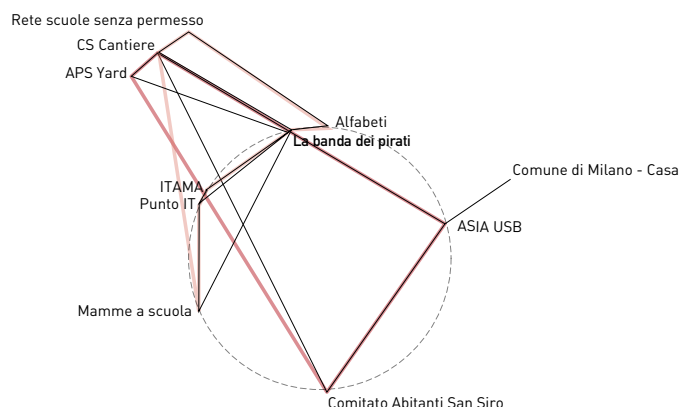


Immagine 22: I network del quartiere San Siro. Reti informali. Elaborazione propria.

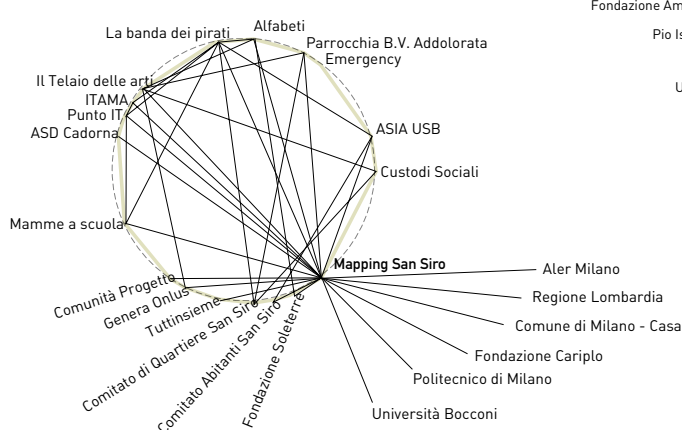
NETWORK COMITATO DI QUARTIERE SAN SIRO



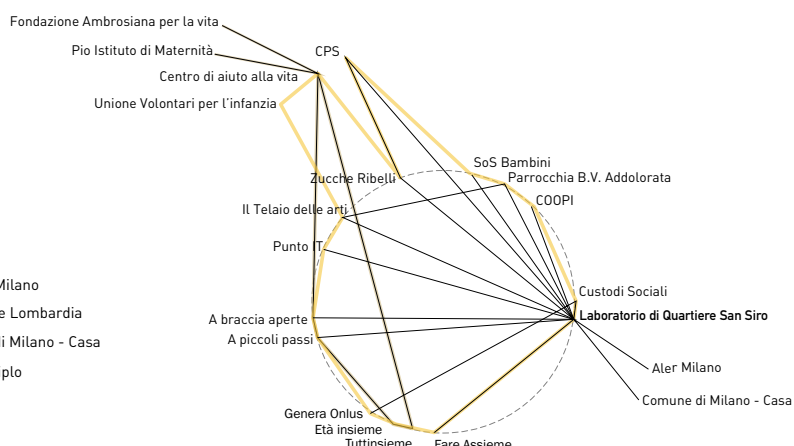
NETWORK COMITATO ABITANTI SAN SIRO



NETWORK MAPPING SAN SIRO



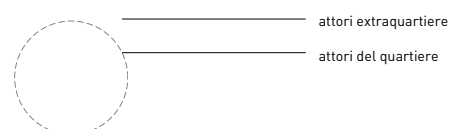
NETWORK LABORATORIO DI QUARTIERE SAN SIRO



NETWORK QUARTIERE SAN SIRO: Sotto-reti

- Sostegno all'occupazione
- Casa
- Supporto alle fragilità
- Inclusione stranieri
- Animazione sociale e culturale
- Riqualificazione urbana
- Educazione
- rete informale Sansheroes

- rete attiva
- - - - rete non attiva
- Alfabeti soggetto membro della rete Sansheroes
- Scuola dei quartieri politica







La rete del quartiere San Siro

In questa pagina dall'alto in senso orario: una riunione della rete Sansheroes; inaugurazione dello spazio Diversamente San Siro; una riunione del Comitato Abitanti di San Siro; un'abitante parla con una volontaria della scuola di italiano Alfabeti. Nella pagina a fianco dall'alto in senso orario: firma del Patto di Collaborazione per la cura di via Abbiati; donne del quartiere partecipano ad un progetto nella scuola Cadorna; ricercatori di Mapping San Siro discutono il documento di rete "Fotografia del quartiere" con un abitante; le operatrici del servizio di custodia sociale con alcuni utnaenti durante un evento in quartiere. Le foto 1-2-4-7 sono dell'autrice; le foto 3-5-6-8 provengono dall'archivio del progetto Mapping San Siro.

Quartiere San Siro, che ricopre una posizione complessivamente periferica ma centrale rispetto ad un sottosistema specifico di relazioni legate alla propria attività di *advocacy* istituzionale (Cfr. Immagine 23).

Storie di rete. San Siro: dal Contratto di Quartiere alla rete Sansheroes

I limiti della partecipazione: l'avvio del Contratto di Quartiere II

Alla fine degli anni Novanta, il comparto ERP di San Siro versa in condizioni di estremo degrado per la maggior parte delle strutture e attraversa un periodo di intenso ricambio di popolazione, in particolare in relazione alla concentrazione di famiglie straniere. Ad eccezione di alcuni interventi puntuali negli anni Novanta (Prusicki, 1992) e di un'esperienza di ricerca-intervento condotta dal Laboratorio ABITA⁹⁹ nei primi anni 2000 (Delera, 2004), la possibilità di intervenire in modo significativo e articolato sul quadrilatero si concretizza in occasione del finanziamento ministeriale per i Contratti di Quartiere II. L'associazionismo locale si presenta in quel momento come piuttosto frammentato per quanto numeroso, formato da associazioni di volontariato attive sul tema dell'inclusione degli stranieri e da alcune organizzazioni più professionali di area cattolica, che interloquiscono prevalentemente con le Parrocchie; e infine dalle rappresentanze degli abitanti – il Comitato di Quartiere San Siro, il centro sociale Micene - e i Sindacati Inquilini (Sicet e Sunia), che avevano per lo più animato il dibattito sulla riqualificazione del quartiere.

Nell'estate del 2004, in occasione dell'apertura del bando regionale per i Contratti di Quartiere II, prende avvio un primo percorso di consultazione e informazione per la predisposizione del progetto di intervento definitivo. Viene affidato l'incarico ad una società esterna al Comune - Metodi - con il mandato di co-progettare alcuni interventi con il quartiere in vista della presentazione alla Regione Lombardia del progetto esecutivo. Nell'arco di pochissimi mesi (maggio-settembre), l'équipe di Metodi si trova a gestire un percorso piuttosto complesso di consultazione intorno a tre progetti cardine della proposta: il rifacimento della piazza Selinunte; la ristrutturazione via abbattimento del civico di via Civitali 30 e il processo di mobilità degli inquilini assegnatari; le azioni di coesione associate al Patto Locale per la Sicurezza Urbana, che finanzia interventi di prevenzione del disagio e promozione di forme endogene di controllo e presidio del territorio. Un percorso che si rivela fin da subito altamente conflittuale, in particolare rispetto all'ipotesi di abbattimento e nuova ricostruzione di via Civitali 30, dove il Sindacato Sunia e il centro sociale Micene, a cui si associarono anche la Parrocchia Beata Vergine Addolorata e l'Associazione Alfabeti, portano avanti una dura opposizione nei confronti del progetto di Aler, che prevedeva un'ipotesi di abbattimento delle palazzine e ricostruzione in regime differenziato, con alcuni alloggi destinati alla vendita o ad altri canoni di locazione diversi dall'ERP. A questa coalizione di opposizione al progetto si contrapponeva invece il Comitato di Quartiere San Siro, gruppo informale di abitanti storici a maggioranza anziani di origine italiana, legato, tramite la storica presidentessa Lucia Guerri, al Sindacato Sunia.

⁹⁹ Con gli ultimi finanziamenti del II Piano Decennale per la Casa (ex L. 457/1978), che prevedeva degli stanziamenti per il recupero dei quartieri storici, lo IACP commissionò al Politecnico di Milano uno studio preliminare all'intervento di recupero, che ebbe come esito una ricerca, coordinata da Bianca e Maria Bottero insieme ad Anna Delera, sullo stato del comparto ERP. Da quella prima ricognizione, nel 2002, Regione Lombardia, insieme ad Aler, Federcasa e Politecnico di Milano, avviò un progetto sperimentale di riqualificazione partecipata delle corti di via Maratta 3 e di piazza Monte Falterona 1 e 3. Per un anno fu aperto un laboratorio, coordinato e gestito dal Laboratorio Abita del Politecnico di Milano, in cui svolgere le attività di ascolto e coinvolgimento degli abitanti per la realizzazione del progetto preliminare per le corti. Nel 2005 Anna Delera fu responsabile del proseguimento dell'intervento. Nonostante la portata ridotta, l'esperienza del Laboratorio Abita si protrasse per diversi anni a causa di alcuni ritardi nella gestione dei lavori da parte di Aler, concludendosi solo nel 2007 (Politecnico di Milano, 2008).

«Era [una rete] assolutamente quotidiana perché noi presentavamo alcuni casi, per esempio, se avevamo bisogno... alla Caritas se avevano bisogno di pacchi alimentari, alla chiesa se avevamo bisogno anche a volte di assistenza domiciliare, con il CPS e i servizi sociali avevamo questi continui, diciamo, “scambi di casi”, di persone che venivano da noi non solo per il problema della casa ovviamente, per cui quando venivano da noi ci raccontavano tutta la loro vita, e quindi il nostro sportello, che poi era uno sportello sempre aperto da lunedì a giovedì, intercettava centinaia e centinaia di persone. Considera poi 6000 famiglie, 6000 alloggi... (...) Esatto una rete, diciamo, informale che si era costituita fra soggetti che più o meno avevano le stesse, diciamo, le stesse idee di come affrontare le problematiche e c'era molta, diciamo, sintonia quindi non è un caso che noi con il comitato della Lucia Guerri non siamo mai andati molto in simpatia (...), anzi per certi versi era concorrente alla nostra azione»¹⁰⁰

«Mi ricordo che era entro il 30 settembre [la scadenza della presentazione dei progetti esecutivi], e che noi, arrivati a giugno, abbiamo detto ‘ma come cazzo facciamo?’ Davvero *mission impossible*... Aggiungo, come saprai, che nel nostro Contratto era previsto l'abbattimento di Civitali 30, e a quel punto si era creata un'alleanza in quartiere trasversale tra Don Roberto, il Sicut e ovviamente i centri sociali, e loro erano sul piede di guerra! Quindi, quando noi siamo arrivati lì, considerati la *longa manus* del Comune, ci aspettavano per menarci insomma! Per cui ricordo la prima assemblea che facemmo in parrocchia dove lì fu proprio scontro a fuoco (...), e come Laboratorio il tentativo che io ho fatto era appunto quello di dire: “è vero che siamo gli attuatori del progetto del Comune, ma non siamo né Aler né Comune, siamo un soggetto facilitante”. Anche se la morale è che ci aspettavano con le pistole puntate».¹⁰¹

Nell'arco di quattro incontri, l'équipe riesce ad istruire un ragionamento condiviso sullo stato del quartiere e a costruire una prima coalizione di soggetti interessati ad assumersi la responsabilità di una parte del “contratto”, che confluiscono nelle azioni del Patto Locale per la Sicurezza Urbana. Quando nel 2005 viene confermato il finanziamento del Contratto di Quartiere, il Comune di Milano affida a Metodi il servizio di accompagnamento sociale ai lavori di riqualificazione per cinque anni (2005-2010), che prende il nome di “Laboratorio di Quartiere San Siro”. L'attività del Laboratorio attiene, per la maggior parte, all'accompagnamento ai lavori di ristrutturazione, e, per una piccola parte, alle attività di coinvolgimento dei cittadini. Era previsto infatti che le attività sociali fossero sostenute da risorse aggiuntive al finanziamento ministeriale coinvolgendo altri attori del territorio nell'implementazione integrata dell'intervento. Con il PLSU prende quindi avvio un primo coordinamento operativo tra i soggetti del quartiere. L'implementazione del progetto però, se da un lato favorisce la conoscenza reciproca, dall'altro fa emergere forti diffidenze e conflitti interni a causa della diversa concezione del lavoro sociale nel quartiere, che ha visto una forte contrapposizione tra i soggetti professionali e le organizzazioni del volontariato (Irer, 2009), ancora non abituate a lavorare sul territorio in una dimensione di rete.

«Mentre l'altro passaggio, la porta stretta da cui bisognava passare, erano questi Patti Locali, e quindi un po' tutti... come dire, loro malgrado... però appunto il dispositivo era così intelligente da costringere tutti a mettersi intorno ad un tavolo con un *tour de force* notevole...perché adesso, a mia memoria, facemmo quattro assemblee a settembre, un lavoro preliminare in agosto, insomma tutto il tempo era finalizzato ad arrivare lì. E a settembre facemmo... non me li ricordo i progetti francamente... ma mi ricordo che lì fu il punto di svolta, quello, cioè, nel senso che in un tempo relativamente breve - se pensi da giugno a settembre - riuscimmo a portare a casa i Patti con delle progettualità molto

100 Intervista a E. sindacato Sicut, 18 settembre 2018.

101 Intervista S. Laboratorio di Quartiere San Siro, 1 marzo 2019.

dignitose ma soprattutto condivise. Quindi, secondo me, quello fu il momento cruciale, perché questa cosa permise di capire che noi eravamo lì a facilitare e che non tutto il Contratto di Quartiere era un pugno nell'occhio, ma che da questa operazione e dal lavoro nostro poteva nascere qualcosa».¹⁰²

Al contempo, l'attività di monitoraggio locale prevista dal bando dei Contratti di Quartiere II è organizzata dall'équipe del Laboratorio di Quartiere attraverso una serie di dispositivi assembleari - una "Plenaria degli attori locali" di raccordo con le istituzioni ogni quattro-cinque mesi e una serie di tavoli tematici su alcune questioni rilevanti per la coesione nel quartiere (anziani, disagio psichico, ambiente e rifiuti). Nell'anno successivo, il passaggio dalla Giunta Albertini a quella guidata dal sindaco Moratti (2006-2011) determina un forte disinvestimento nella politica, che si traduce in un lungo alternarsi di referenti istituzionali, nonché nel riorientamento degli obiettivi dei PLSU¹⁰³ - principale strumento di attuazione delle attività di intervento collaterali al Contratto di Quartiere in capo agli attori locali -, riducendo di fatto le possibilità di intervento sociale del Laboratorio. Si viene così a creare un clima generale di sfiducia verso il processo, amplificato anche dal significativo ritardo nell'avvio delle opere di ristrutturazione, che provoca anche l'allontanamento di alcuni attori inizialmente coinvolti¹⁰⁴. In questa situazione l'équipe del Laboratorio di Quartiere si trova a portare avanti le attività in assenza di certezze rispetto all'andamento della politica, scegliendo, contrariamente all'orientamento dell'Amministrazione, di investire sul mantenimento delle relazioni costruite con le organizzazioni del territorio:

«E invece la mia strategia era: il Comune non c'è e noi ci mettiamo il doppio. Ma giusto per tenere quello che c'è, se no poi ci tocca ripartire da zero. E questo è uno. Due, perché non si identificasse con noi l'inerzia e l'inattività del Comune! E quindi la mia scelta tattica fu quella di spingere ancora di più in quella fase lì, per dire: non c'è il Comune ma noi continuiamo a esserci.»¹⁰⁵

156

Nel 2008 la Regione Lombardia emette, nell'ambito del PRERP 2007-2008, il 2° Programma Regionale Contratti di Quartiere. Internamente al Comune, l'unità di coordinamento dei Contratti di Quartiere viene riorganizzata, dando nuova attenzione ai Laboratori di Quartiere. La cordata di soggetti locali che aveva partecipato in precedenza al PLSU è nuovamente convocata e significativamente ampliata per la progettazione dell'Asse 2 "Coesione sociale". La proposta viene articolata attraverso azioni destinate ai *target* sociali di competenza di ciascun soggetto, prevedendo attività di intervento mirate sulle popolazioni fragili del quartiere: percorsi di cittadinanza attiva, convivenza negli spazi ed educativa di strada (adulti e giovani); doposcuola, attività ricreative e sportive, apprendimento delle differenze (bambini e adolescenti); mediazione culturale, scuola di italiano e supporto psicosociale (genitori stranieri).

«...nel 2008 sono stati emanati dei bandi dalla Regione sulle periferie. Nuovi Contratti di Quartiere, però gestiti dalla Regione Lombardia. Cambiano gli interlocutori, si ricrea un nuovo staff a livello Comunale, che, devo essere sincero, ha proprio rilanciato l'attività del Laboratorio. Ha dato l'impressione, specialmente a chi era più disaffezionato, di ripresa anche nell'interlocuzione. Loro [lo staff comunale] avevano sostenuto tantissimo questi bandi, avevamo presentato uno di questi bandi

102 *Idem*.

103 Dopo il primo anno, gli obiettivi dei PLSU - previsti per 3 anni (2005-2008) - sono stati riorientati verso investimenti di tipo riparativo (vigili di quartiere, telecamere ecc.), e non più finalizzati al sostegno di azioni di coesione sociale e prevenzione (si veda: Irer, 2009). Questo riordinamento determina lo stralcio delle risorse per l'attività dei soggetti locali.

104 Intervista a D., Laboratorio di Quartiere San Siro, 21 settembre 2018.

105 Intervista S., Laboratorio di Quartiere San Siro, 1 marzo 2019.

con tutto il territorio che però poi non è andato, si è collocato quasi Ma non è stato tanto quello, quanto più avere fatto qualcosa insieme. La progettazione aveva riattivato completamente le relazioni anche a livello di produzione creativa. E finalmente quel bando aveva rimesso insieme proprio tutta una serie di attori, e il Comune aveva dato proprio la disponibilità di portare avanti alcune di queste azioni nonostante tant'è che alcune di queste azioni sono proprio proseguite. Per esempio il murales che sta sotto la torre e fa parte di un progetto di Dar Casa ed era contenuto in questo bando»¹⁰⁶

Nonostante il rinnovato clima di collaborazione, la proposta sul quartiere San Siro non viene finanziata, e il programma di accompagnamento sociale si orienta così allo sviluppo di un intervento meno oneroso, privilegiando l'attivazione di singoli abitanti e loro competenze e realizzando nei fatti un servizio di presidio animativo. In questa fase molti degli attori "professionali" si allontanano dal Laboratorio, che diventa invece recapito importante per una parte di popolazione, per lo più anziana e di origine italiana, bisognosa di ricostruire un tessuto sociale di prossimità e di spazi di ritrovo protetti. Come ad esempio alcuni anziani appartenenti al Comitato di Quartiere San Siro trovano invece un ambito di rinnovata socialità e attivazione nel presidio del Laboratorio di Quartiere.

Nel 2010, in corrispondenza della scadenza del mandato dei Laboratori di Quartiere, appare evidente la necessità di prorogarne l'attività a causa del grave ritardo nel completamento dei lavori di ristrutturazione. Questa fase si colloca però nuovamente in un periodo di avvicendamento politico del governo cittadino, imponendo una serie di soluzioni di emergenza per gestire il servizio dei Laboratori di Quartiere nel momento di transizione. Una proroga semestrale permette ai Laboratori di concludere il mandato della Giunta Moratti fino a ottobre 2010. Per tutto il 2011 - anno di transizione tra le due Giunte - il servizio subisce una sostanziale interruzione, con l'apertura degli spazi affidata ad uno dei membri dell'*équipe* assunto temporaneamente come consulente del Comune con il compito di presidiare lo spazio e le relazioni in attesa di un rinnovo dell'incarico.

Con l'elezione del Sindaco Pisapia e della nuova Giunta di centrosinistra nel maggio 2011, i Laboratori di Quartiere sono riattivati con un mandato specifico legato all'accompagnamento dei lavori di ristrutturazione. Con un nuovo incarico della durata di tre anni¹⁰⁷ - anch'esso poi soggetto a proroga semestrale -, viene promosso un servizio, comune ai cinque quartieri, di interfaccia istituzionale sullo stato degli interventi di ristrutturazione. In questa fase non è prevista un'attività di partecipazione di abitanti e soggetti locali legata alla definizione della politica, che si ritiene già definita nei contenuti e nelle modalità di implementazione.¹⁰⁸ Le attività di natura sociale si orientano quindi sull'attivazione degli abitanti in una prospettiva "più concreta e meno politica",¹⁰⁹ stimolando prevalentemente attività di aggregazione e animazione del quartiere con il contributo degli abitanti e delle organizzazioni che si erano avvicinati ai tavoli tematici della prima fase.

Gli interventi di ristrutturazione però procedono a rilento, fino a bloccarsi del tutto nel 2013.¹¹⁰ Inizialmente la responsabilità viene attribuita ai fallimenti delle imprese appaltatrici a seguito della crisi economica, in un secondo tempo emerge invece un grave ammanco di bilancio di Aler che non permetteva

106 Intervista a D., Laboratorio di Quartiere San Siro, 21 settembre 2018. Cfr. capitolo 4.

107 Da settembre 2012 a settembre 2015, poi prorogati nuovamente fino ad aprile 2018.

108 Nonostante siano trascorsi più di cinque anni dall'avvio della politica.

109 Intervista a D., Laboratorio di Quartiere San Siro, 21 settembre 2018.

110 Secondo il rapporto di monitoraggio del Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti, nel 2013 per il Contratto di Quartiere San Siro le opere di urbanizzazione erano state completate al 99%, mentre gli interventi sul patrimonio edilizio solo al 58%. Fonte MIT, Deliberazione n. 15/2013/G, p. 99.

più di pagare le imprese bloccando i lavori. La situazione di stallo dell'intervento di riqualificazione apre un periodo di grande tensione tra Comune, Regione Lombardia e Aler, che raggiunge il suo apice nell'inverno del 2014 con numerose incriminazioni delle dirigenze di Aler e una sovraesposizione mediatica dei quartieri di proprietà dell'azienda in relazione al fenomeno delle occupazioni abusive. Di fronte a questo scenario fortemente critico, il Comune di Milano pone una forte opposizione al trattamento del tema della casa da parte dei Laboratori di Quartiere, alimentando un acceso conflitto con i gruppi politici attivi in quartiere, escludendoli dagli interlocutori del Laboratorio di Quartiere. Rifiutando un confronto ampio intorno al tema della casa e alla gestione di Aler, il Comune rinuncia a sviscerare una delle questioni più spinose della vicenda dei Contratti di Quartiere, lasciando il dispositivo del Laboratorio di Quartiere fortemente indebolito nella sua azione di coesione, nei fatti rivolta solo ad alcuni soggetti. Una declinazione della partecipazione che viene spinta sempre più verso il trattamento delle problematiche della popolazione che abita il quartiere e meno come strumento di co-conduzione delle politiche. Educativa di strada e regole di convivenza nei cortili per la devianza giovanile, corsi e scuole di italiano per l'attivazione delle donne straniere, attività ricreative per la socializzazione degli anziani, incontri e dibattiti sull'inclusione dei disabili psichici: sono i contenuti di un intervento di tipo prevalentemente socio-educativo che occupa tutto lo spazio del dibattito interno. In questa situazione critica e con la prospettiva di interruzione del Laboratorio, il gruppo di Metodi decide di coinvolgere una parte delle organizzazioni attive sul territorio nella progettazione di un intervento sociale che possa sia raccogliere alcune esperienze e domande maturate negli anni precedenti, sia dare continuità al presidio sociale nel quartiere. Tuttavia, il Comune di Milano giudica la partecipazione al progetto incompatibile con il ruolo di gestore del Laboratorio di Quartiere, imponendo a Metodi un ruolo marginale nel progetto e senza attribuzione di *budget*. Il progetto risulta vincitore di un finanziamento di Fondazione Cariplo del valore di 230.000 € nell'ambito del bando "Costruire e rafforzare legami nelle comunità locali", il cui coordinamento viene assunto dalla Cooperativa Tuttinsieme. *Porto. Attracchi per un approdo accogliente nel quadrilatero popolare di San Siro* ha come obiettivo quello del consolidamento ed espansione delle rete di quartiere attraverso la costruzione di un sistema di messa in condivisione di risorse e spazi tra i soggetti attivi nel quartiere: coinvolgimento di nuove associazioni, attività di animazione e aggregazione sociale nei cortili e in piazza Selinunte, condivisione di risorse e competenze tra i soggetti della rete per produrre nuovi servizi commerciali (*catering* con le donne straniere) e iniziative di coesione tra le diverse popolazioni del quartiere (bambini, donne straniere, salute mentale ecc.). Una trasposizione in forma progettuale dei desiderata dell'attività di rete del Laboratorio, che però nei fatti si sviluppa in modo piuttosto scollegato dal percorso che lo aveva originato.

A conclusione del secondo periodo di incarico dei Laboratori di Quartiere (settembre 2015), è prevista la ripartenza dei lavori secondo una rimodulazione del programma approvata nel 2014, con previsione di conclusione nel 2018. Un altro cambio di Giunta impone un avanzamento "a singhiozzo" del Laboratorio di Quartiere: prima un periodo di interruzione, poi, da settembre 2016 a fine agosto 2017, la presenza nuovamente di un tecnico. La Giunta Sala, scegliendo una linea di parziale continuità con la precedente Amministrazione, conferma l'interesse di mantenere attivi i presidi territoriali nei cinque Contratti di Quartiere. I nuovi Laboratori di Quartiere, avviati nel gennaio 2018, sono condotti da un'équipe interna al Comune attiva trasversalmente sui cinque quartieri con il compito di promuovere l'autogestione degli spazi dei Laboratori. Il lungo e accidentato percorso del Laboratorio di Quartiere sembra però mostrare un problema di riconoscimento e costruzione di *leadership* nel quartiere. Le differenti esperienze di rete maturate parallelamente alla vicenda del Contratto di Quartiere hanno infatti moltiplicato le

aggregazioni territoriali, indebolendo la centralità del dispositivo nelle dinamiche del quartiere, che si trova oggi a doversi ricostruire nuovamente una identità di azione.

«In realtà la scuola è diventata un'occasione nel momento in cui ha fatto [il bando] Cariplo. (...) La progettualità di Cariplo è stata uno strumento in più per caratterizzare la scuola, grazie ad una dirigenza che da questo punto di vista lasciava molta libertà D. [preside] che con tutti i limiti... nella totale avventatezza si sono creati gli spazi per fare certe cose. Tramite Cariplo si sono potute convogliare delle idee legate molto all'immagine, alla pubblicità, a strategie collaterali di coinvolgimento e convincimento delle persone».¹¹¹

Attivazione: la scuola come nuovo attore territoriale

Nei primi anni 2000 le scuole elementari adiacenti al quartiere San Siro registrano una fortissima diminuzione dell'utenza di origine italiana, connotandosi negativamente a causa della concentrazione elevata di bambini stranieri, ritenuta - in particolare dalle famiglie italiane - dannosa per la qualità dell'apprendimento degli alunni. Nel 2011 la scuola di via Paravia è soggetta ad una proposta di provvedimento di chiusura dell'Istituto avanzata dal ministro dell'istruzione, a causa del numero di bambini stranieri nelle classi, considerato troppo elevato.

Di fronte a questo scenario, un gruppo di genitori della scuola elementare Cadorna si mobilita con l'intenzione di ricostruire una narrazione positiva della presenza straniera nella scuola e rilanciarla anche verso le famiglie italiane. Tra il 2012 e il 2015, l'istituto, insieme all'Associazione Cadorna, è beneficiario di due finanziamenti, che radunano intorno alla scuola una rete ampia di soggetti - sia locali e che cittadini - interessati a riflettere operativamente sull'idea della scuola come presidio di comunità. Il primo è il progetto *Da casa a scuola in mezzo al mondo*, attivo dal 2011 al 2013, finanziato con un contributo di 86.000 euro attraverso il bando di Fondazione Cariplo *Promuovere percorsi di integrazione interculturale tra scuola e territorio*. Il secondo progetto è *Le radici e le ali. Giovani identità si incontrano e si raccontano nella scuola del futuro*, realizzato nel biennio 2013-2014 grazie al contributo di 207.000 euro del Fondo Europeo per l'Integrazione dei Cittadini di Paesi terzi 2007-2013.

In pochi anni, dentro la Scuola Cadorna si attiva un sistema articolato di servizi di supporto alle famiglie per facilitarne la partecipazione alla vita scolastica, come il *babysitting* durante le riunioni di classe, la mediazione linguistica per i colloqui con le insegnanti, valorizzando la diversità culturale presente come offerta specifica dell'istituto, di cui la Commissione Intercultura interna all'assemblea genitori diventa il simbolo, e uno dei lasciti più significativi del progetto *Da casa a scuola in mezzo al mondo*. Nonostante il partenariato ampio e comprendente anche soggetti non locali,¹¹² il progetto diviene l'occasione per riunire intorno ad uno stesso tavolo le organizzazioni attive nel quartiere. Viene infatti fatta la ricognizione dei soggetti attivi nel quartiere, composto un indirizzario e una *mailing list* di progetto, organizzati alcuni incontri di presentazione, riattivando contatti e relazioni affievolite e valorizzando nuove conoscenze tra il territorio e la comunità scolastica, che era stata fino a quel momento meno partecipe delle vicende del quartiere.

«la rete di San Siro si è formata per la prima volta intorno al progetto della scuola, che ha messo in

111 Intervista a S., Scuola Cadorna, 26 febbraio 2018.

112 Il partenariato del progetto *Da casa a scuola in mezzo al mondo* è composto da: IC Cadorna (capofila) e Cooperativa Tuttinsieme, Fondazione Franco Verga Coi, Associazione Cadorna. Al progetto si è poi progressivamente unita un'ampia compagine di attori locali, che hanno sostenuto e contribuito alle azioni di progetto.

relazione due istituzioni educative [Scuola Cadorna e Politecnico di Milano], una radicata per forza e una radicata casualmente. È stata la prima volta che ci si è incontrati tutti intorno ad un tavolo e ci si è scambiati i numeri di telefono. Il Laboratorio si era già attivato, ma chi l'aveva mai sentito?»¹¹³

La Scuola Cadorna diventa il motore di una rete ampia che, lavorando al suo interno, sollecita direttamente l'attivismo della componente genitori, i quali diventano a loro volta il tramite per portare dentro la scuola nuovi contenuti e soggetti. Le progettualità finanziate con fondi Cariplo e del Fondo Europeo per l'Immigrazione (FEI) permettono infatti un cambiamento significativo nella relazione tra la scuola e il quartiere. Dalla scuola pensata come contenitore di interventi settoriali da parte delle istituzioni e degli attori locali, alla sua affermazione come agente territoriale che si muove per trattare dall'interno, con i propri strumenti, i problemi del quartiere. La comunità dei genitori, in collaborazione con la dirigenza e il corpo docenti, si fa promotore di un rinnovato attivismo, riscoprendo una propria declinazione di agenzia territoriale. Questo cambio di prospettiva sulla scuola accompagna un processo che la definisce come attore, nodo di una rete che la connette al quartiere non più in modo astratto ma attinente alla sua vocazione. Per molte persone la rete formatasi intorno alla Scuola Cadorna segna l'apertura di una finestra sul quartiere prima inesistente, in cui la relazione e l'avvicinamento alle comunità straniere diventa il tratto identitario.

«E quindi la scuola è stato per me un modo, intanto, per ricominciare ad attraversare il quartiere andare da quella parte del quartiere. Io in questi anni di scuola ho cambiato farmacia...ho cambiato tutti i servizi. Prima quelli che frequentavo erano tutti spostati verso la metropolitana. Quindi prima cosa: attraversarlo. E poi è stato un motore di aggregazione con altre persone, che come me pensavano che la scuola fosse e sia ancora minacciata da un rischio di... abbandono, e quindi motivati ad una difesa della scuola intesa come scuola del quartiere. Cioè come luogo importante da preservare per tutto il quartiere (...) in che modo impattiamo? Secondo me avendo abbastanza consolidata in quartiere l'immagine di una realtà piena e molto vivace, non una realtà ripiegata su sé stessa o che è l'universo della sfiga, ma che ha sempre cose da offrire. La bacheca di via Dolci, quasi tutti quelli che passano davanti si fermano a vedere cosa c'è in bacheca. Quella è una finestra costante che abbiamo voluto. Quando facevamo i sabati aperti pubblicizzati come stagione avevamo anche il 30% di esterni, adesso le cifre sono più basse, è un po' più chiusa, più frequentata dalle sue stesse realtà, ma comunque ha un'immagine di realtà dinamica, alla quale la gente si rivolge non so come dire, se stai un po' in cortile lì a scuola lo vedi.»¹¹⁴

A partire dai due progetti Cariplo e FEI, la Scuola Cadorna diventa l'oggetto di un processo di costruzione di una nuova soggettività di quartiere attraverso la messa in rete con altri soggetti e la promozione verso l'esterno di un'immagine di realtà attiva. Con i due progetti prende avvio anche un modo nuovo di concepire la scuola come spazio a disposizione del quartiere: l'apertura in orario extrascolastico con i "Sabati aperti", la riattivazione di alcuni spazi interni non utilizzati - la Stanza delle culture del mondo, la Stanza dei sogni - e l'inserimento di alcune attività non direttamente inerenti alla didattica - il mercato settimanale di Coldiretti ospitato nel cortile - sono strumenti che mobilitano intorno alla scuola nuovi pubblici prima assenti, riportandola al centro delle geografie degli abitanti del quartiere ma anche dei soggetti locali come spazio disponibile alla sperimentazione.

Ricomposizione: una ricerca come piattaforma

113 Conversazione con S., Scuola Cadorna. Diario di campo, 8 giugno 2018.

114 Intervista a S., Scuola Cadorna, 26 febbraio 2018.



Genitori e alunni durante un'iniziativa promossa dalla Commissione Intercultura della scuola primaria Cadorna.
Fonte: pagina Facebook dell'istituto L. Cadorna.

L'esperienza della Scuola Cadorna è anche la porta di ingresso per il Politecnico di Milano. La presenza di Francesca Cognetti, docente del Politecnico, tra i genitori della scuola determina l'inizio di una nuova fase anche del rapporto tra Università e soggetti territoriali. Sulla spinta di alcune sollecitazioni ricevute con l'esperienza del bando Cariplo, nel 2012 Cognetti e la collega Beatrice De Carli promuovono un *workshop* didattico sul tema della mappatura come strumento di indagine urbana partecipata, coinvolgendo le diverse realtà sociali come interlocutori degli studenti, ma anche come "destinatari" degli esiti del lavoro che si sarebbe svolto. Sebbene il progetto in corso e il doppio ruolo di genitore e ricercatrice di Cognetti agevolino la convocazione dei soggetti del quartiere intorno al progetto didattico, emerge fin dal principio l'esistenza di una frattura tra i soggetti locali che rispecchiava l'esistenza di due coalizioni, nate nel solco del Contratto di Quartiere. Segnavano la rete locale due visioni opposte sul tema delle occupazioni abitative, fenomeno sempre più critico nel quartiere con il sopraggiungere della crisi economica e la mancata gestione di Aler. Il conflitto vedeva contrapporsi da un lato il Comitato di Quartiere San Siro, sostenitore di una posizione di intransigente legalità e, all'opposto, il Comitato Abitanti di San Siro, che sosteneva apertamente la legittimità delle pratiche di occupazione abitativa sia come risposta ad un bisogno che come forma

di protesta politica in un momento di inasprimento delle misure di sicurezza sul patrimonio ERP.¹¹⁵ Al contempo, pur senza una relazione ufficiale con il Politecnico di Milano se non nella persona di Francesca Cognetti, il gruppo avvia un'interlocuzione con Aler Milano per condividere i risultati della ricerca ed esplorare possibili collaborazioni al fine di sostenerne la prosecuzione. Grazie alla intercessione dell'allora Direttore Generale Raffaele Tiscar,¹¹⁶ nel maggio 2014 venne firmata una convenzione tra Aler Milano e Politecnico di Milano che sancisce l'assegnazione in comodato d'uso gratuito al Dipartimento di Architettura e Studi Urbani di uno spazio non residenziale nel quartiere San Siro per attività relative al progetto di ricerca.

Nel frattempo, nell'inverno 2014-2015, una nuova ondata di sgomberi e occupazioni investe il quartiere. Ne consegue una intensa campagna mediatica dei principali quotidiani locali e nazionali sui problemi di sicurezza a San Siro, di fronte alla quale il gruppo di ricerca, facendo leva sulla propria riconoscibilità di soggetto "esperto", si assume la responsabilità di riformulare i termini del dibattito in corso mobilitando il capitale conoscitivo prodotto dalla ricerca e le relazioni attivate. Utilizzando il format degli incontri culturali, il Politecnico si fa promotore di una serie di momenti di incontro e confronto che vedono la partecipazione di numerosi soggetti del territorio insieme alla componente istituzionale, la quale, fino a quel momento, si era dimostrata silente di fronte ai problemi del quartiere. L'Università diventa così il soggetto di raccordo tra il quartiere e le istituzioni, riuscendo a riaprire un canale di ascolto e confronto negato fino a quel momento. Nel corso del 2015-2016, vengono organizzati inoltre un tavolo di lavoro sul tema dell'autorecupero con Comune e Aler Milano e un tavolo operativo sulla riattivazione dei vuoti non residenziali con Aler a cui tutti i soggetti del territorio sono invitati senza distinzione.

162

Alla fine del 2016 le condizioni di convivenza in alcuni caseggiati del quartiere sono notevolmente peggiorate, in particolare si registrano forti conflitti con la popolazione rom di recente insediamento nel quartiere e l'aumento del fenomeno della dispersione scolastica tra i minori stranieri. Ciononostante il quadrilatero si trova ad essere escluso da tutte le politiche di intervento sulle periferie in avvio tra il 2016 e il 2017. L'assenza di interventi spinge il gruppo Mapping San Siro a convocare un incontro allargato di confronto sul futuro del quartiere. L'invito è indirizzato a: Cooperativa Tuttinsieme, Comitato Abitanti di San Siro, Associazione Tuttimondi, Associazione Alfabeti, Commissione Intercultura Scuola Cadorna, Cooperativa Comunità Progetto, Emergency. Solo Tuttimondi sceglie di non rispondere alla chiamata. All'inizio dell'anno 2017, gli incontri vengono esplicitamente definiti come "lavoro di rete" e il percorso è formalizzato attraverso il nome *Rete Sansheroes*, il cui primo obiettivo è la produzione di un documento-manifesto, deposito delle riflessioni emerse negli incontri, che fornisca nuove chiavi interpretative di alcuni problemi e dinamiche significativi dalla prospettiva dei presidi del territorio.

Il lavoro di rete coordinato dal gruppo Mapping San Siro si concretizza nel corso del 2017 nella redazione

115 Tra gennaio e marzo 2013, circa 45 tra docenti, tutor e studenti sono impegnati in una ricerca sulle condizioni abitative e di vita nel quartiere, poi ricondivise, commentate e consegnate alle associazioni, cooperative, enti e gruppi informali del quartiere, costituendo il primo deposito di informazioni comune e accessibile sul quartiere. Raccogliendo dati, interviste, percezioni degli abitanti e interagendo con i soggetti del territorio, il gruppo ha costruito un *osservatorio multifonte* (Cognetti e Ranzini, 2016) sul quartiere che è diventato la cifra distintiva del progetto di ricerca. Materiali eterogenei, disorganici, frammentati e parziali sono stati ricomposti, mostrando l'esistenza di un patrimonio informativo latente, la cui emersione ha posto importanti interrogativi alle narrazioni e visioni consolidate dei fenomeni più problematici del quartiere. Riconosciuta la rilevanza del lavoro di ricomposizione di un quadro conoscitivo sul quartiere, un gruppo di studenti, ricercatori e professionisti collegati con l'Università decide di cogliere la sfida di proseguire, in modo volontario e autogestito, un percorso di approfondimento di alcuni temi sollevati dal *workshop*. Attraverso le relazioni di quartiere maturate durante il *workshop*, il gruppo autoconvocato "Mapping San Siro" si fa itinerante, ospite in diverse sedi di servizi o associazioni.

116 Raffaele Tiscar è stato Direttore Generale di Aler da novembre 2013 alla fine di gennaio 2014. Oltre allo spazio, Aler concesse anche la condivisione del proprio *database* anagrafico degli inquilini per l'anno 2014.

VIA ABBIATI 4/ANTEPRIMA



UN ATELIER DELL'UNIVERSITA' IN QUARTIERE

Dal mese di maggio un nuovo spazio è aperto in via Abbati!

Al piano terra del civico 4 ci sarà per un anno il Laboratorio di ricerca MAPPING SAN SIRO, del Politecnico di Milano.

Siamo un gruppo studenti, giovani laureati, ricercatori e docenti nei campi dell'architettura, dell'urbanisti e della

UN ATELIER DE L'UNIVERSITÉ DANS LE QUARTIER

Depuis Mai, un nouvel espace est ouvert au 4 de via Abbati!

Au rez-de-chaussée, pendant une année, sera installé le laboratoire de recherche MAPPING SAN SIRO de l'université Politecnico di Milano.

Nous sommes un groupe d'étudiants, de jeunes diplômés, d'enseignants et de chercheurs dans les domaines de l'architecture, de l'urbanisme et de la sociologie qui depuis plus d'un an est porteur d'un projet de recherche universitaire dans le quartier, en étroite collaboration avec les associations et coopératives locales, qui habitent et animent San Siro.

Cet espace de via Abbati est une façon pour nous de renforcer le dialogue avec le quartier

Invito all'inaugurazione dello spazio Trentametriquadri rivolto agli abitanti del quartiere San Siro.

Fonte: Archivio progetto Mapping San Siro.

163

di un documento di analisi e racconto del quartiere San Siro. Ad ogni incontro si discutono alcuni temi, che trovano sistematizzazione progressiva con il contributo di tutti i partecipanti. Il lungo lavoro di redazione, durato più di un anno, diventa lo strumento di una lenta ricomposizione della rete là dove si erano verificati dei conflitti, e di allargamento della stessa sia verso i soggetti di recente insediamento nel quartiere che di quelle realtà che erano rimaste ai margini o al di fuori dei coordinamenti precedenti. Nel corso dell'anno, a un piccolo gruppo formato da alcune persone da tempo inserite nelle reti di quartiere e maggiormente coinvolte nelle progettualità di Mapping San Siro, si aggiungono progressivamente nuovi soggetti: gli operatori del progetto di salute mentale e mediazione dei conflitti Velocemente (Genera Onlus), le referenti del servizio di Custodia Sociale di zona 7 del Comune di Milano (Genera Onlus), i volontari del Centro di Ascolto della Parrocchia Beata Vergine Addolorata, i referenti del Politruck di Emergency e le Associazioni La Banda dei Pirati e Il Telaio delle Arti.

Le riunioni diventano presto occasione per allargare la discussione, ed emerge con forza una domanda di attivazione concreta da parte delle diverse realtà partecipanti. Cogliendo l'occasione di alcuni finanziamenti, ma anche la ricorrenza di alcune festività o iniziative cittadine, gemmano in parallelo agli incontri di rete alcune progettualità comuni, che vedono la nascita di diversi sottogruppi di lavoro. Mentre Mapping San Siro assume un ruolo di coordinamento e supervisione degli incontri plenari, altri soggetti si fanno promotori di numerose progettazioni riferite però ad una ricostruita cornice di senso comune. Nel corso del 2018 infatti prendono avvio numerose iniziative: un coordinamento tra le scuole di italiano per donne straniere, che sviluppano anche progettazioni condivise; un intervento triennale sul tema della povertà educativa - sostenuto dalla Fondazione Con I Bambini -,

che fa convergere nuovamente sulla scuola un nutrito gruppo di organizzazioni sia storiche che di recente arrivo; attraverso un finanziamento europeo alla ricerca, il Politecnico rafforza l'interlocuzione con le istituzioni presenti nel quartiere (Aler, Comune di Milano, Municipio 7 e Fondazione Cariplo) realizzando, nel 2019, un bando di assegnazione di 10 spazi vuoti ad uso non residenziale per idee imprenditoriali e sociali con impatto sul territorio e un intervento di riqualificazione dello spazio pubblico della via Abbiati, entrambi con la partecipazione attiva della rete.

In questo clima di grande fermento, viene pubblicato il bando QuBì, promosso dalla Fondazione Cariplo. Seguono, tra luglio e novembre 2018, una serie di incontri per progettare la proposta di intervento che vedono la Cooperativa Tuttinsieme rinunciare al coordinamento richiesto dal bando a favore della Cooperativa Genera, gestore del servizio di custodia sociale e di salute mentale ma senza interventi dedicati ai minori sul territorio di San Siro. Questo passaggio di testimone comporta l'ingresso nella rete di progetto di realtà professionali da tempo insediate nel quartiere ma che non erano entrate in contatto con la rete afferente al Politecnico di Milano – Nuovi Orizzonti, A piccoli passi, Centro di Aiuto alla Vita – tra cui anche il Laboratorio di Quartiere da poco riattivato. Mapping San Siro, sebbene proposto come coordinatore, sceglie di non assumere questo ruolo, non ritenendosi un soggetto competente sull'oggetto del programma. Nel corso degli incontri di progettazione si rende evidente una diversità di approccio alla progettazione tra le organizzazioni del volontariato e i soggetti professionali che crea forti conflitti, causando anche l'abbandono del partenariato da parte di Mapping San Siro, La banda dei Pirati e Mamme a Scuola. Dove l'intervento lento aveva ricucito divergenze e diffidenze, i tempi dettati dal bando e la modalità di costruzione degli interventi vengono percepiti da molti soggetti come prevaricazioni e modalità di azione poco trasparenti. Alla fine dell'anno 2018, viene confezionato e diffuso il *report* "Fotografia del quartiere San Siro", arricchito da una mappa dei progetti in atto e delle ipotesi di intervento possibili nel quartiere sulla base delle progettualità emerse dal coordinamento di rete. Il documento viene presentato nel mese di febbraio presso la Triennale di Milano con un intervento costruito a più voci alla presenza degli Assessori alla Casa e al Lavoro del Comune di Milano, dell'Assessore alla Casa di Regione Lombardia, del Presidente del Municipio 7 e delle Fondazioni Cariplo e Casa della Carità. Un momento di grande partecipazione e mobilitazione della rete, che si presenta per la prima volta come soggetto collettivo interlocutore delle istituzioni. Nonostante questo momento di grande coesione interna al quartiere, con la presentazione del progetto QuBì, i percorsi della rete Sansheroes e della rete QuBì Selinunte si separano: riprendono gli appuntamenti mensili nello spazio di Mapping San Siro, allargandosi ad altri soggetti coinvolti in diverse nuove progettualità nel corso del 2019, mentre la rete del progetto QuBì si riunisce negli spazi del Laboratorio di Quartiere, marcando l'esistenza di due coordinamenti interni al quartiere che poco scambiano tra loro.

164

Conflitto e collaborazione: la rete tra due poli

La vicenda del quartiere San Siro si mostra come un percorso plurale, che ha visto nel tempo l'emergere di reti parziali e compresenti con finalità differenti, che hanno proceduto in modo spesso intermittente e per lo più autonomo, e che trovano oggi solo parziale ricomposizione nel coordinamento *Sansheroes*. La rete di quartiere si è sviluppata "per episodi" intorno a fulcri tematici e centri differenti, che hanno convocato gli attori del quartiere ad agire dentro al quadrilatero, provando ad interrogarsi su come spezzare alcune dinamiche negative che apparivano consolidate. Se la prima esperienza di coordinamento territoriale si deve all'azione pubblica nell'ambito del Contratto di Quartiere - come



Presentazione del documento "Fotografia del quartiere San Siro" presso La Triennale di Milano. 5 febbraio 2019.

Foto dell'autrice.

iniziativa sperimentale di interazione tra attori locali e istituzioni -, l'azione operata dal gruppo Mapping San Siro nella fase più recente è figlia di una stagione di intervento territoriale in cui l'attivazione di rete è divenuta nel tempo una pratica consolidata. Il successo del percorso della rete Sansheroes può essere compreso se messo in relazione con il processo di indebolimento dell'attore promotore iniziale della rete nel quartiere - il Comune di Milano -, che ha lasciato spazio all'Università di sperimentarsi in un ruolo di *leadership* di rete non di rado percepito come concorrenziale a quello del Comune di Milano, che negli anni ha coltivato relazioni altre da quelle della rete Sansheroes. Il lungo processo di coprogettazione previsto dal programma QuBi di Fondazione Cariplo, sebbene avrebbe dovuto ricomporre le diverse esperienze di rete del quartiere, ha segnato un'ulteriore frattura stabilizzando le divisioni interne al *network* territoriale. Si è così venuta a definire una struttura polarizzata in cui sono presenti due coordinamenti di rete con pochi punti di contatto tra loro. Da un lato, il Laboratorio di Quartiere San Siro-Comune di Milano, ricollocatosi al centro di una rete di soggetti professionali legati al tema dell'educativa, presidia la rete QuBi Selinunte; dall'altro, la rete Sansheroes fa capo al gruppo Mapping San Siro del Politecnico di Milano, attiva sui molteplici ambiti di intervento tra cui educativa, animazione culturale e rigenerazione urbana.

Spazi di rete. Lo spazio-palinsesto del quartiere San Siro

Lo spazio al piano terra di via Abbiati 4, assegnato da Aler al Politecnico di Milano, è stato negli ultimi anni il luogo principale in cui si è svolto quel processo di confronto tra i soggetti del quartiere che nell'inverno 2016 ha cominciato ad essere nominato come rete locale. Trentametriquadri è un

locale, rimasto vuoto per molti anni, ai piedi di uno degli edifici più problematici del quartiere San Siro. Due vetrine affacciate su una strada secondaria, poco presidiata e costantemente ingombra di rifiuti, piuttosto periferica rispetto ai (pochi) flussi di attraversamento del quadrilatero. Uno spazio dove vedere ed essere visti, in cui è impossibile sfuggire alla vitalità del quartiere e dove le forme del fare ricerca hanno dovuto necessariamente rallentare, privilegiando le relazioni di vicinato, il tempo della quotidianità, gli imprevisti del campo. Un luogo dove la porta, anche quando non lo è, dà sempre l'impressione di essere aperta. Quando Trentametriquadri è stato aperto, nel maggio 2014, lo spazio è stato ridipinto e riallestito con le sole forze di un gruppo, allora, di ricercatori e studenti volontari: chi ha portato da casa l'aspirapolvere vecchio, chi due sedie pieghevoli, chi i vasetti della Nutella da usare come bicchieri. Con il tempo sono arrivati il grande tavolo da lavoro che Sabina teneva in cantina da anni, un tavolino recuperato tra i molti ingombranti abbandonati in strada, la poltrona contrattata con il signor Antonio. Oggetti che hanno reso l'ipotesi iniziale di allestimento solo un vago ricordo, caratterizzando lo spazio - anomalo nel suo essere popolato di giovani al computer, libri, mappe e modellini architettonici alle pareti - come simbolo del tentativo di entrare in sintonia con l'esperienza sociale quotidiana del quartiere. Uno spazio che ha preso forma in modo non programmato, in linea con quelli che erano i sentimenti e le aspettative del gruppo promotore. I tentativi senza successo di risolvere le infiltrazioni dal soffitto, i precari rattoppi dei vetri rotti, la convivenza con i furti di piante o gli atti vandalici verso la bacheca appena posata all'esterno: esiti di un processo incrementale di radicamento che, stando consapevolmente nell'incertezza della propria mission e mandato, ha dato forma a un nuovo attore nel quartiere. Le due vetrine di Trentametriquadri diventano presto teatro di un processo di lenta ricomposizione del confronto interno al quartiere, scandito inizialmente dagli appuntamenti culturali dei "Caffè San Siro", e da alcune progettualità aperte al territorio. Utilizzando il format degli incontri culturali, il Politecnico si fa promotore di una serie di momenti di incontro e confronto che vedono la partecipazione di numerosi soggetti del territorio insieme alla componente istituzionale, la quale, fino a quel momento, si era dimostrata silente di fronte ai problemi del quartiere. Nel corso del 2015-2016, vengono organizzati presentazioni e dibattiti pubblici, un tavolo di lavoro sul tema dell'autorecupero, con il coinvolgimento di Comune e Aler, un tavolo operativo sulla riattivazione dei vuoti non residenziali con Aler. Appuntamenti a cui i soggetti del territorio sono invitati senza distinzione. Con il tempo sono sempre più spesso ospitate altre attività: il gruppo di cucito delle donne straniere, l'attività di socializzazione degli utenti del progetto di salute mentale che curavano le fioriere, ma anche eventi pubblici organizzati da altri soggetti del quartiere. Con l'avvio del percorso di Sansheroes, lo spazio diventa sede di tutte le progettazioni che coinvolgono la rete, in alcuni casi anche senza il coinvolgimento del Politecnico. E' così che la presenza della rete nello spazio Trentametriquadri sposta il baricentro del quartiere, facendo convergere l'azione dei soggetti locali sull'asse di via Abbiati, diventato luogo di atterraggio di molte nuove attività condivise: la cura delle fioriere con gli utenti del progetto di salute mentale; la proposta di intervento presentata in occasione del Bilancio Partecipativo 2017; il Patto di Collaborazione per la cura condivisa di un tratto di via tra Mapping San Siro, l'Associazione Alfabeti e la Cooperativa Genera. La via Abbiati diviene così il volto nuovo di San Siro, che racconta all'esterno non solo di un quartiere "in potenza", ma della presenza di soggetti che se ne stanno occupando insieme. L'avvio del percorso di rete ha fatto così emergere una vocazione di spazio "palinsesto", simbolo di una porta aperta tra ordini di competenze differenti, vettore e supporto della loro contaminazione reciproca, che ben presto si è estesa anche allo spazio pubblico circostante.



5.3. Giambellino Lorenteggio

Fratture e ricomposizioni nella città che cambia. Itinerario narrativo attraverso il quartiere

Al Giambellino ci si arriva con il tram 14. Se Lo prendi in Duomo sei arrivato in circa 25 minuti, sempre che qualche macchina non intralci il passaggio del tram sostando sui binari: di solito succede in corso Genova o in viale Coni Zugna. Capita spesso, del resto sono vie movimentate, trafficate a tutte le ore, un attimo e sei sui Navigli o in via Tortona per l'aperitivo. Ma quest'oggi il traffico è scorrevole e il tram procede lento verso la periferia. Il tram 14 è lo specchio di un tratto di città che sta cambiando in fretta e che però tiene ancora insieme, almeno nel tempo di un viaggio, le molte Milano che si distribuiscono lungo l'asse est-ovest della via Giambellino. Una "via-quartiere", o forse non più. Con il passare degli anni le differenze si sono fatte più marcate. Nelle tipologie di negozi, nelle facciate dei palazzi, nelle fisionomie delle persone. Così quando sali sul tram 14 e percorri tutto il tratto da piazza del Duomo fino al capolinea oltre i caselli di via Gonin, riesci ad identificare chiaramente dove si sono verificate le fratture.

Mentre attraversiamo il centro storico salgono sul tram molti turisti, a spasso per le vie dello shopping. E' abbastanza affollato, ma si riempirà ancora di più quando arriveremo in via Solari, in corrispondenza con la fermata della Metro 2 Sant'Agostino. Lì la prima frattura. La banchina, a lato del cinema Orfeo, è piena di gente che freme per entrare. Sono le 18.30 di un giorno lavorativo, nessuno ha voglia di ritardare il rientro a casa, soprattutto perché il prossimo tram non arriverà prima di altri 15 minuti. Ci sono molti lavoratori giovani in abiti da ufficio. Durante il percorso lungo via Solari salire sul tram è estremamente difficile, poi, superata piazza Napoli, i passeggeri cominciano a scendere alla spicciolata. Chi è sceso prima potrebbe lavorare nei numerosi locali del distretto del design Solari-Savona-Tortona, oppure si tratta di famiglie benestanti, baluardo di una milanesità originaria ritiratasi da tempo all'interno della linea della circonvallazione esterna. Più giovani sono quelli che scendono dopo, oltre la linea della 90-91. Vanno verso i nuovi grandi condomini distribuiti lungo la linea ferroviaria Milano-Mortara, che corre lungo il Naviglio Pavese e porta ogni giorno gli abitanti dei comuni agricoli del sud-ovest milanese direttamente in Porta Genova. Non più fabbriche e operai ma case e qualche ufficio. Molte persone hanno accenti del Sud Italia, pionieri di una nuova immigrazione interna che ha riscoperto Milano - o forse non si è mai davvero interrotto il flusso - come meta alternativa o successiva all'estero.

Io rimango sul tram, seduta finalmente. Intorno a me una signora bionda guarda il cellulare con gli occhiali da lettura, due ragazzi un po' modaioli chiacchierano di cosa faranno stasera dopo cena, un gruppo di ragazzine scorrono Instagram alla velocità della luce, un anziano seduto in fondo da solo odora un po' troppo di vino. Osservo i visi, i movimenti, i colori. Soprattutto i ragazzi e le ragazze più giovani mi colpiscono. Gesti, espressioni, linguaggi così familiari all'interno di corpi che non ritrovo nella mia esperienza generazionale. Non riesco a smettere di guardarli, sono rapita dalla loro diversità: le tonalità, le increspature, i modi di coprire-scoprire il corpo nel tentativo di coniugare mondi che non si parlano. Assorta nei miei pensieri non mi accorgo di essere arrivata in via Bellini. Salgono alcune signore arabe con troppi carrelli e troppi bambini al seguito e due donne rom che nessuno guarda per paura del malocchio. Si aggiunge un ragazzo arabo, con lo sguardo triste e l'odore di freddo e di sigarette addosso. Il paesaggio cambia, il tram esce dal tunnel di alberi che ne ha delimitato la corsia protetta per attraversare un territorio più rado e disarticolato, dove non è il tessuto edilizio a definire lo spazio e i percorsi. A sinistra una sequenza di recinti: alcuni condomini autonomi, largo Balestra recintato, dove da qualche mese hanno iniziato ad organizzare iniziative e attività culturali, un grosso *discount*, il deposito ATM, un edificio per uffici vuoto da anni, esito di un tentativo fallito di speculazione immobiliare,

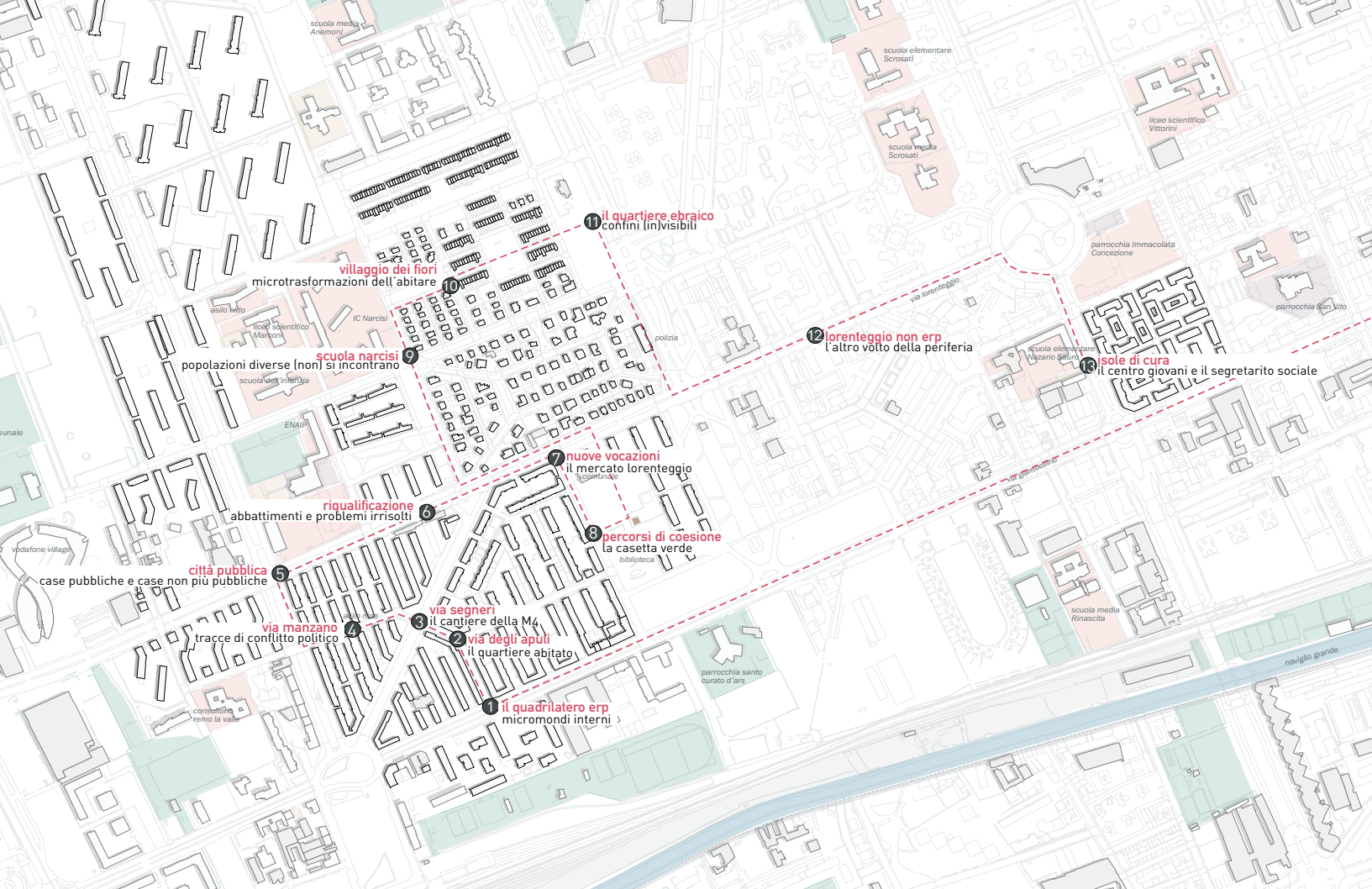


Immagine 24: Itinerario nel quartiere Giambellino Lorenteggio.
Elaborazione propria.

l'imponente struttura della Parrocchia Santo Curato D'Ars, un piccolo giardino condiviso sempre chiuso; alla mia destra, un'ampia area verde senza identità né qualità, e in fondo una giostra per bambini di quelle che si vedono solo nei film sulle periferie. Quando ricomincia la cortina edilizia, le case sono diventate più fatiscenti, sui muri qualche scritta confusa, un cartellone bruciato, a terra molti rifiuti. Un porta dipinta di rosso riporta la citazione di Eduardo Galeano "Il cammino lo facciamo insieme": è la sede della scuola di italiano per stranieri Le Radici e le Ali, che qualche anno fa si è autofinanziata la rimozione dell'amianto dal tetto del locale per cui paga l'affitto da anni ad Aler.

Scendo alla fermata in corrispondenza di via dei Sanniti (itinerario p.to 1). Entrerò dal lato sud del comparto ERP del Lorenteggio. La via è cieca, nessun ingresso e nessun negozio al piano terra e con le macchine parcheggiate su entrambi i lati. Così stretta che si ha il dubbio che sia a senso unico anche se non lo è. "Basta sgomberi" si legge su un muro di un edificio rosso che segue con il suo ballatoio l'andamento curvo della strada. La facciata è ristrutturata, eppure ad osservarlo bene ti accorgi che quasi tutte le porte che si affacciano sul ballatoio esterno sono lastrate. Mi giro per guardare gli altri palazzi. Mi trovo all'incrocio con via Apuli, ingombra di rifiuti lungo tutto il marciapiedi (itinerario p.to 2). In alcuni punti addirittura non si riesce a passare. Percorro la via, i caseggiati hanno piccoli giardini privati al piano terra. La manutenzione degli stabili è molto diversa tra i civici della via. Entro al numero 5, la portinaia mi ferma e mi chiede chi sono, cosa voglio, mi fa entrare:¹¹⁷ lo trovo ordinato e pulito, hanno i fiori sui davanzali e le persiane pitturate di rosso stanno molto bene in contrasto con la facciata color

117 Diario di campo, 10 marzo 2018.

sabbia. Entro nel civico di fronte, il numero 2, il cancello è aperto e il citofono rotto. La pavimentazione del cortile è dissestata. Mi dicono che i mezzi di soccorso non possono più entrare perché sotto ci sono le cantine il cui soffitto cederebbe. Alzo lo sguardo e la signora Anna è affacciata al balcone. E' caduta e si è fatta male ad una gamba, per questo non è venuta alla festa in Casetta Verde, se no avrebbe portato la pasta con le melanzane.¹¹⁸ Cerco di capire se Franco è a casa, ma più probabilmente è in giro a consegnare le arance di SOS Rosarno con il suo furgone. Esco, il bar all'angolo ha cambiato gestione da qualche anno ed è diventato punto di ritrovo della comunità rom. Il Municipio 6, su sollecitazione degli abitanti, continua a fare controlli fiscali sull'esercizio commerciale sospettando la conduzione di attività illegali, ma ancora non sono venuti a capo della situazione. Torno da dove sono venuta, giro a destra e mi trovo in un uno slargo interrotto dalle paratie di un cantiere (itinerario p.to 3). E' via Segneri, così larga che sembra una piazza. Molti negozi sono chiusi. Una via spezzata in due e resa deserta ad eccezione del giovedì mattina, quando viene allestito metà del mercato settimanale su strada. L'altro tratto di via Segneri è occupato dal cantiere della nuova M4, le cui alte cesate arrivano talmente vicino ai palazzi che i percorsi pedonali laterali consentono il passaggio di una sola persona per volta. Un corridoio stretto che è presto diventato un retro, buio e non presidiato. Penso a come dev'essere peggiorata la vita per chi abita in quelle case, per chi abita al piano terra non godere più dell'apertura delle finestre. Mi chiedo se non ci fosse un'alternativa per la gestione di un cantiere che rimarrà aperto fino almeno al 2021. Alle mie spalle, la torre nera "Settimo cielo" si erge su piazza Tirana, futuro accesso al parco che trasformerà lo scalo di San Cristoforo in un'area verde che corre lungo il Naviglio da Porta Genova fino allo scheletro della stazione di Aldo Rossi, progettata in occasione dei mondiali di calcio del 1990 e mai terminata.

170

Attraverso via Segneri e svolto a sinistra in un'altra stradina senza luci: è via Manzano (itinerario p.to 4), che porta i segni sui muri delle occupazioni dei gruppi politici da qualche anno attivi nel quartiere. Avevano occupato un piccolo spazio al piano terra e diversi appartamenti dei moltissimi vuoti in quartiere. A loro si erano associate alcune famiglie tra le più povere e marginali del quartiere, senza relazioni con le numerose realtà sociali della zona. Il gruppo, costituendosi nominalmente come Comitato Abitanti Giambellino Lorenteggio, ha intrapreso un'azione solitaria di riappropriazione del patrimonio in favore di famiglie e persone soprattutto straniere, iniziativa che li ha presto messi nel mirino delle forze dell'ordine, che hanno duramente perseguito sia loro che le famiglie a loro affiliate. Alla fine della via Manzano mi ritrovo in via Inganni, davanti a me altre case popolari, oggi per lo più private (itinerario p.to 5). Piccole palazzine, su lotti recintati con giardini, appaiono ben tenute sebbene di un'edilizia non di pregio. Giro l'angolo, sono in via Lorenteggio. Alla mia sinistra, il muro di cinta della scuola privata Devota Maculan e alcuni condomini privati di recente costruzione. A destra, il perimetro nord del Lorenteggio che si distingue fortemente per il critico stato manutentivo. Passo di fronte ad un palazzo puntellato, uno dei più degradati, è il civico 181 (itinerario p.to 6). Nonostante fosse da tempo dichiarato parzialmente inagibile e gli assegnatari trasferiti, è stato occupato da altre famiglie, che dal 2014 hanno vissuto senza gas pur continuando ad andare al lavoro e a mandare i figli a scuola.

Il piano di riqualificazione del comparto avviato nel 2017 ne prevede il totale abbattimento, ma i tempi lunghi dei cantieri hanno fatto sì che il palazzo vuoto fosse usato come discarica a cielo aperto, infestata da topi e scarafaggi. A gennaio, circa 200 persone tra abitanti, volontari e operatori delle organizzazioni del quartiere hanno organizzato una pulizia collettiva del cortile. Allo stesso tempo alcuni operatori delle organizzazioni locali hanno seguito le famiglie nell'interlocuzione con le istituzioni per cercare di ottenere per tutte le famiglie occupanti il riconoscimento dello stato di necessità e l'assegnazione di un

118 *Idem.*

alloggio. Come Amina,¹¹⁹ che ha occupato un alloggio da sola con i quattro figli minori, non potendo più pagare l'affitto a causa dell'improvvisa scomparsa del marito, e alla quale oggi, dopo alcuni mesi in un alloggio provvisorio e altri in albergo con il contributo del Comune attraverso l'erogazione di una misura straordinaria di sostegno al reddito, è stato detto di cercare una soluzione "in autonomia", e l'unica che lei ha trovato è quella di dormire per strada, tra la sala del ristorante McDonald's e quella del Pronto Soccorso.

Proseguo e mi trovo all'angolo con via Odazio. Risuona forte da una finestra una canzone italiana vagamente neomelodica, nel cortile una palma è cresciuta altissima. Davanti a me il Mercato Comunale riqualificato (itinerario p.to 7),¹²⁰ dove da qualche anno oltre a fare la spesa si può anche cenare, ballare, fare corsi, passare del tempo e fare qualcosa di diverso dal solito. Come brilla in mezzo a tanto degrado, quasi stona, se non fosse che quando varchi le nuove porte a vetri, dietro gli stalli riverniciati di rosso fiammante, trovi gli storici commercianti che dagli anni Cinquanta continuano caparbiamente ad abitarlo, accogliendo amorevolmente tutti quegli anziani soli e acciaccati che non hanno mai smesso di comprare il pane "dalla Susanna" e di parlarle in dialetto barese. Esco dal retro usando la nuova apertura sul parco realizzata dal gruppo G124¹²¹ come azione rammando per questa periferia disastrosa. Ecco la biblioteca progettata da Arrigo Arrighetti, dove le bibliotecarie hanno imparato a fare le iscrizioni online per tutte le mamme straniere del quartiere, dove i bambini rom, con la scusa di leggere, si fermano a giocare, d'inverno per stare al caldo e d'estate per prendere il fresco dell'aria condizionata. Un piccolo ecosistema che sarà presto trasferito in una nuova struttura progettata con un concorso internazionale, che ospiterà moltissimi spazi e funzioni diverse.¹²² Chissà se le mamme ci andranno ancora a chiedere un aiuto con l'iscrizione a scuola.

A fianco della biblioteca, un prefabbricato verde in mezzo a un giardino recintato (itinerario p.to 8). E' la Casetta Verde, che da quasi dieci anni è il cuore delle attività sociali e aggregative del quartiere e rappresenta il patto di convivenza nella diversità del Giambellino. Lo sportello sindacale dell'Unione Inquilini, il doposcuola Spazio Pinocchio, il gruppo autogestito di Teatro dell'Oppresso, lo sportello dei Custodi Sociali del Comune di Milano, gli Scout, l'orchestra FONC, il corso di arabo. Tutte attività gratuite, libere e aperte alla partecipazione diretta degli abitanti. Come l'orto, dove da qualche mese Victor, agronomo peruviano, ha avviato una coltivazione di tuberi sudamericani di una considerevole dimensione, facendo infuriare Ulla, che tutte le mattine passa nel giardino a dare l'acqua ai fiori e al sedano levistico, che poi raccoglie per i suoi pranzi famosi in tutto il quartiere. Il resto del parco è territorio della comunità rom. Nell'area giochi le ragazze e le donne con i bambini più piccoli, sul vialetto un gruppo numeroso di uomini, nella fontana spenta i ragazzini che ci si arrampicano.

Torno verso il Mercato, attraverso il parcheggio sul retro, dove incontro Mohamed, che ogni giorno apre la sua officina di strada con il benessere di Vito, il macellaio e presidente del Consorzio Commercianti del Mercato. Attraverso via Lorenteggio, qui interrotta dal cantiere della metro, e mi trovo in largo Fatima, dove le case - lunghe stecche grigie e fatiscenti - sono un altro piccolo universo problematico, di cui però non

119 Abitante del civico 181 di via Lorenteggio (nome di fantasia).

120 Cfr. www.mercatolorenteggio.it

121 Cfr. www.renzopianog124.com/progetti/giambellino

122 Tra gli interventi di competenza del Comune di Milano nell'ambito del programma di riqualificazione del comparto ERP Lorenteggio, 6 milioni di euro sono stati stanziati per la costruzione di una nuova biblioteca. E' stato avviato un percorso di progettazione partecipata con i lavoratori del settore biblioteche e con la cittadinanza e un concorso internazionale di architettura che ha premiato il progetto del team internazionale guidato dall'architetto australiano Urtzi Grau.

si sente quasi mai parlare. Al centro, un grande plesso scolastico che ospita però al suo interno due scuole elementari diverse: la Narcisi e la Ugo Pisa condividono assai poco, da quando i genitori della seconda, a seguito del trasferimento delle classi nella struttura di via dei Narcisi per ristrutturazioni, hanno imposto l'istituzione di un ingresso separato per non dover incontrare le famiglie iscritte nell'altra scuola, che raccoglie principalmente i bambini provenienti dai caseggiati popolari della zona (itinerario p.to 9).

Proseguo e mi trovo tra le vie silenziose del Villaggio dei Fiori (itinerario p.to 10). Qui le casette unifamiliari si alternano alle villette a schiera finlandesi, che gli abitanti hanno modificato per allargarne le superfici abitabili sconfinando nel giardino. Come ha fatto Mina, che ha riorganizzato la casa ricavando dalla veranda una nuova stanza per i suoi genitori, liberando così il primo piano per ospitare sua moglie e la moglie di suo fratello in arrivo dall'Egitto. Qua e là, piccole sostituzioni edilizie hanno fatto nascere nuove palazzine, ma per fortuna oggi questo pezzo di città è posto sotto tutela. Camminando intravedo Luca, sta andando in bicicletta ad aprire il centro giovani, dove lavora per le attività di doposcuola del pomeriggio. Attraverso un parchetto recintato e mi trovo in via Primaticcio, al confine con il quartiere ebraico (itinerario p.to 11), recentemente colonizzato anche da famiglie di origine giapponese. Una convivenza insolita tra due comunità, che condividono però l'attitudine alla conservazione della propria identità culturale e un certo livello di benessere socioeconomico, segnando un confine invisibile con il resto del quartiere.

Ritorno su via Lorenteggio, nuovamente percorribile in direzione di piazza Frattini, dove la via assume un carattere più borghese, si popola di negozi e le case sono più curate (itinerario p.to 12). Alla piazza svolto a destra ritornando su via Bellini. Il mio percorso si conclude varcando un cancello con un alieno disegnato sopra. In effetti è un po' come entrare in un'altra dimensione, lasciandosi alle spalle le decrepite case rosse dove il livello di conflittualità, delinquenza e povertà sono all'estremo, per entrare nel cortile dello storico centro di aggregazione giovanile CD Giambellino (itinerario p.to 13). Ilaria sta coordinando il gruppo di volontari per la distribuzione dei pacchi alimentari, mentre nel cortile Dario¹²³ tra una sigaretta e un tiro a pallone comincia a raccontarmi la sua storia del quartiere Giambellino.

172

Il quartiere Giambellino Lorenteggio si estende nel settore sud-ovest della città di Milano, in un'area compresa tra la circonvallazione esterna e il confine comunale lungo due lati della via Lorenteggio (Municipio 6 - cfr. Immagine 25) corrispondente ai NIL 49 (Giambellino) e 53 (Lorenteggio). Un territorio eterogeneo, interessato da diversi processi di trasformazione urbana, che stanno modificando l'area nelle sue funzioni, popolazioni e immagine pubblica: il consolidamento della nuova area di terziario avanzato, dominata dal centro direzionale nazionale di Vodafone e Huawei, al confine con il Comune di Corsico, che si aggancia al sistema della strada-mercato Nuova Vigevanese; la riconversione del tessuto industriale lungo la linea ferroviaria Milano-Mortara e la creazione del distretto della moda e design Solari-Tortona-Savona; la dismissione della stazione di Porta Genova e la riqualificazione del tratto di rilevato ferroviario della stazione San Cristoforo in un parco urbano lungo il Naviglio Grande; la nuova linea della metropolitana M4, che nel 2021 aprirà due fermate in prossimità del quartiere popolare.

Pur essendo un quartiere storico, sviluppatosi a partire dagli anni Venti intorno alle fabbriche che gradualmente sostituivano campi e cascine, il Giambellino Lorenteggio non si è strutturato urbanisticamente intorno ad un centro di convergenza fra le diverse funzioni urbane. Il quartiere si compone piuttosto di una costellazione di spazi aggregativi, di servizio, commerciali e culturali

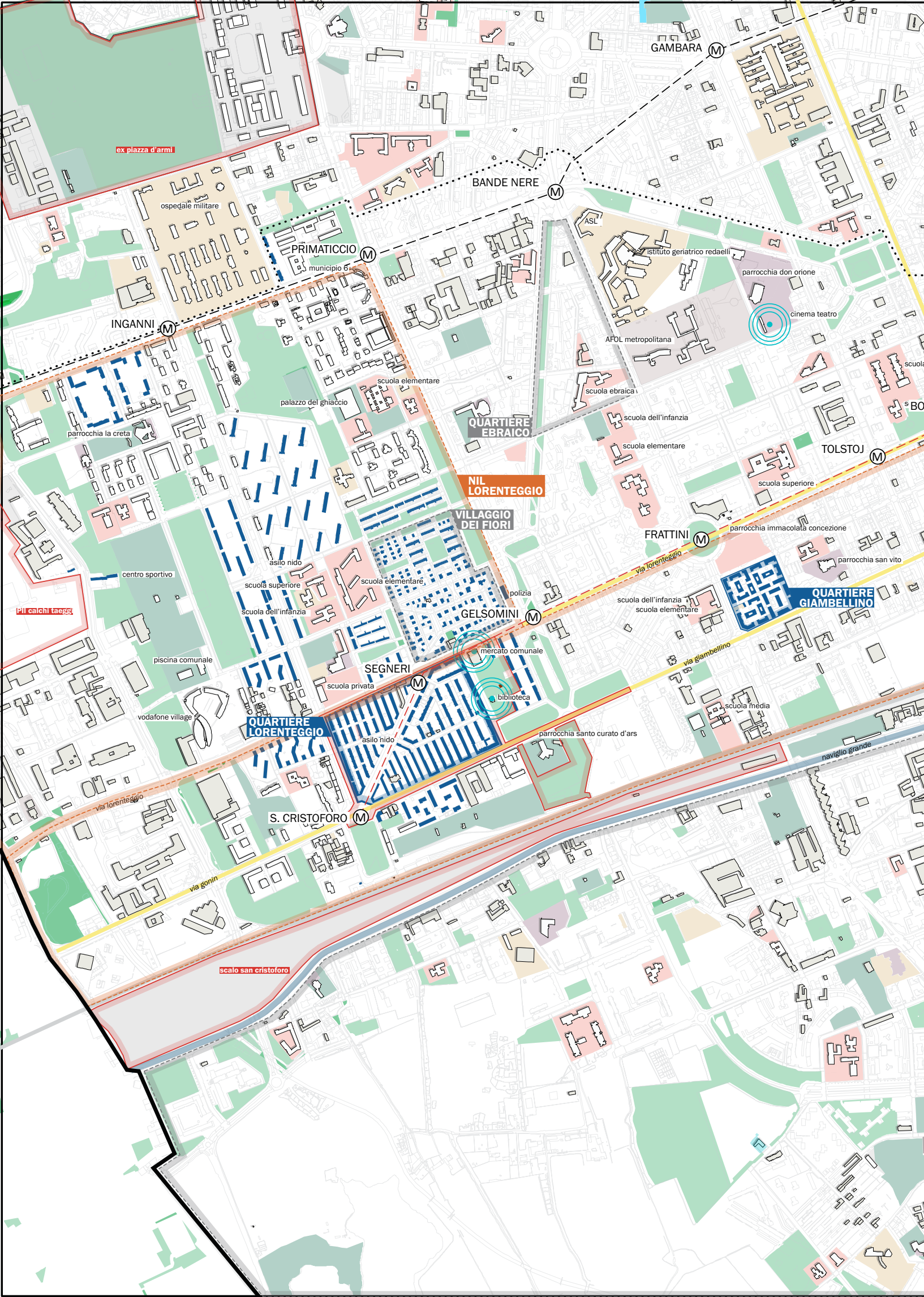
123 Dario Anzani, Cooperativa Comunità del Giambellino, responsabile del Centro di Aggregazione Giovanile CD Giambellino.

minori, a volte connotati da una forte presenza multietnica, che convivono con situazioni fortemente autoreferenziali nelle architetture e negli usi, che accentuano la frammentazione del tessuto urbano e la divaricazione fra ceti medio-alti e medio-bassi.

Secondo i dati del PGT, il quartiere Giambellino Lorenteggio presenta un totale di 45.059 abitanti, il 22% dei quali sono di origine straniera, con una significativa concentrazione nel NIL Giambellino, a cui afferiscono due comparti ERP densamente popolati, all'interno dei quali la concentrazione di presenza straniera raggiunge il 33% della popolazione, con una prevalenza di provenienza da Egitto e Marocco. A differenza delle altre parti della zona, le case pubbliche costituiscono una porzione di quartiere sino ad oggi poco o per nulla interessata dal cambiamento fisico, ma travolta dal *turn over* delle nuove immigrazioni e delle nuove povertà, e dunque attraversata da forti cambiamenti e tensioni sociali. Il quartiere conta un patrimonio complessivo di 4.259 alloggi pubblici, che si alternano alle case private in un tessuto edilizio piuttosto diversificato e rado. Il comparto del Lorenteggio è l'ambito ERP più esteso. Edificato tra il 1938 e il 1944 sotto la direzione dell'architetto Broglio, si compone di 2.677 appartamenti di proprietà di ALER Milano e ospita oltre 3.000 abitanti. Ad esso si aggiunge il quadrilatero chiamato *Solari*, un isolato composto di corti, edificato tra il 1926 e il 1928, che annovera 650 alloggi, di cui 571 ancora di proprietà di ALER. I due comparti si trovano inseriti in un tessuto più diffuso e frammentato di nuclei di alloggi di proprietà comunale, edificati tra il 1951 e il 1965, in un momento di forte espansione edilizia delle periferie per affrontare il forte incremento demografico del capoluogo successivo al secondo dopoguerra. Una fase che si è caratterizzata per interventi quantitativamente significativi e per il carattere "di quartiere" dello sviluppo edilizio, in cui insieme alle abitazioni sono stati realizzati servizi e spazi aperti (Infussi, 2011). Tra questi, vi è anche una delle sei sperimentazioni cittadine di "case minime" chiamata *Villaggio dei fiori*. Un agglomerato che si estende tra le vie Lorenteggio, dei Giaggioli e dei Gigli, formato da stecche di case unifamiliari a schiera e 52 casette prefabbricate su lotto indipendente, donate nel 1953 al Comune di Milano dalla ditta svedese Saffa.¹²⁴ La porzione di quartiere pubblico si trova circondata da interventi residenziali di recente realizzazione (PRU Lorenteggio e Gonin), che hanno ridisegnato alcune aree di margine con nuovi spazi aperti e contribuito al ricambio della popolazione residente, accentuando la disomogeneità interna della zona.

Il territorio presenta una elevata dotazione di infrastrutture pubbliche e servizi, che controbilanciano e mitigano la pressione sociale dei comparti ERP. Complice la collocazione sul margine dell'urbanizzato in un tessuto rado e di frangia al confine con il sistema del Parco Agricolo Sud, il quartiere ha mantenuto nel tempo una struttura aperta, che presenta una bassa densità edilizia, una buona dotazione di spazi verdi e numerose infrastrutture sportive. Si aggiunge un sistema di servizi al cittadino piuttosto capillare e diversificato: numerose scuole dell'infanzia e istituti scolastici dalle elementari alle superiori, tra cui alcuni plessi di eccellenza, come la scuola sperimentale Rinascita Livi e la scuola primaria Nazario Sauro, che ospita al suo interno una piscina coperta, una biblioteca, un consultorio pubblico con servizio di neuropsichiatria infantile (UONPIA), un centro socio-ricreativo, la sede del Municipio 6. A questi si aggiungono i numerosi presidi pubblici, gestiti dalle realtà del terzo settore e del volontariato, che arricchiscono il quartiere di servizi dedicati in particolare ai minori e alla popolazione giovanile: le

¹²⁴ Il Villaggio dei Fiori fu edificato tra il 1947 e il 1953 per ospitare gli sfollati delle distruzioni belliche e gli immigrati giunti in città dalle campagne in cerca di lavoro. Nel corso degli anni, a seguito dell'alienazione da parte del Comune di gran parte delle case unifamiliari, si è assistito alla progressiva comparsa di nuove tipologie edilizie, che compromettono l'omogeneità del quartiere e il sistema degli spazi aperti, con una stretta relazione tra verde privato e verde pubblico.



ex piazza d'armi

GAMBARA

BANDE NERE

PRIMATICCIO

municipio 6

INGANNI

ospedale militare

palazzo del ghiaccio

scuola elementare

parrocchia la creta

QUARTIERE EBRAICO

NIL LORENTEGGIO

VILLAGGIO DEI FIORI

centro sportivo

asilo nido

scuola superiore

scuola dell'infanzia

scuola elementare

polizia

mercato comunale

biblioteca

scuola privata

SEGNERI

asilo nido

QUARTIERE LORENTEGGIO

S. CRISTOFORO

parrocchia santo curato d'ars

vodafone village

piscina comunale

Pili calchi taegg

FRATTINI

via lorenteggio

via giambellino

QUARTIERE GIAMBELLINO

parrocchia immacolata concezione

parrocchia san vito

scuola superiore

scuola elementare

scuola dell'infanzia

scuola ebraica

AFOL metropolitana

parrocchia don orione

cinema teatro

istituto geriatrico redaelli

ASL

naviglio grande

scalo san cristoforo

via gonin

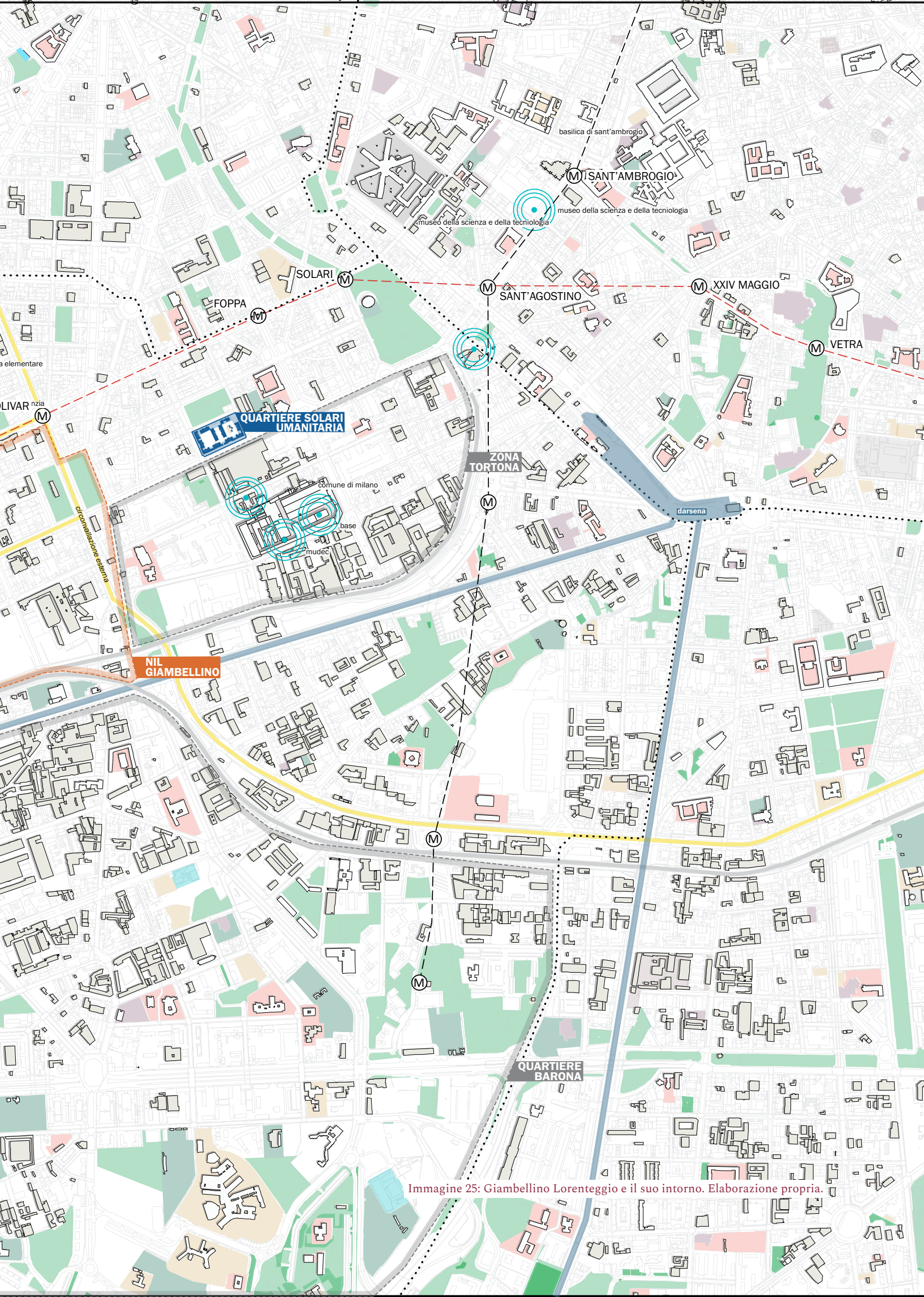


Immagine 25: Giambellino Lorenteggio e il suo intorno. Elaborazione propria.





Il quartiere Giambellino Lorenteggio.

In questa pagina dall'alto in senso orario: l'ingresso ad un caseggiato; il cortile interno del civico 5 di via degli Apuli; stenditoi comuni in un cortile; la facciata ridipinta di un caseggiato recentemente vista dal cortile interno. Nella pagina a fianco dall'alto in senso orario: i binari del tram 14; un caseggiato che affaccia su via Inganni; i giradini di via Odazio e la biblioteca; una foto aerea del quadrilatero ERP Lorenteggio.

Tutte le foto provengono dall'archivio del progetto VALE. Le foto 5 e 7 sono tratte da un articolo del giornale online The Submarine.

quattro Parrocchie, che offrono attività sportive, educative e aggregative, in aggiunta all'offerta dei quattro Centri di Aggregazione Giovanile pubblici e a quelle delle realtà culturali e sportive che svolgono attività nelle scuole. Vi sono inoltre numerosi servizi di prossimità di tipo socioassistenziale [mappa]

Nonostante la ricchezza del tessuto sociale e delle dotazioni urbane, tutti i comparti ERP soffrono delle problematiche tipiche della periferia pubblica contemporanea: decadimento delle architetture, invecchiamento della popolazione, elevata concentrazione di profili sociali deboli, elevati tassi di disoccupazione e di inabilità al lavoro, alta presenza di abitanti stranieri, frammentazione sociale e introversione. Tra questi, il comparto ALER del Lorenteggio emerge come realtà fortemente critica. Dal punto di vista sociodemografico, oltre alla elevata concentrazione di popolazione straniera, quasi il 68% degli abitanti ha un reddito estremamente basso, corrispondente alle fasce previste per l'assegnazione della casa popolare della protezione, entro i 7.000 euro (39,1%), e dell'accesso, entro i 14.000 euro (28%,6). In molti casi le difficoltà economiche interessano nuclei fragili dal punto di vista delle reti sociali: il 59,7% degli abitanti fa parte di nuclei unipersonali, tra cui il 13% sono anziani soli con più di 75 anni.¹²⁵ Dal punto di vista spaziale, il quadrilatero si presenta come fortemente compromesso, non avendo ricevuto interventi significativi di ristrutturazione dai tempi della sua edificazione. Secondo le rilevazioni, metà dei 31 civici del quadrilatero nel 2015 presentava criticità edilizie gravi (5) e diffuse (10) e scarsi o assenti presidi sociali¹²⁶. Alla mancanza di manutenzione si sono sommate le difficoltà gestionali dell'ente proprietario, che hanno prodotto un patrimonio di oltre 600 alloggi non assegnati, dei quali più di 300 occupati abusivamente.¹²⁷ Un patrimonio fortemente sottoutilizzato ed esposto a dinamiche di progressivo decadimento, con conseguenze significative sulla qualità dell'abitare quotidiano e sui rapporti di vicinato. Lo scenario descritto è però in cambiamento grazie alla recente politica di riqualificazione avviata sul Lorenteggio ERP. L'intervento di riqualificazione prevede un investimento di circa 93 milioni, provenienti da un mix di fondi dedicati all'intervento edilizio, a cui si aggiungono le risorse per interventi di natura sociale e per il rilancio economico dell'area per un valore di oltre 6 milioni di euro.¹²⁸

178

La rete di Giambellino Lorenteggio: attori, politiche e progettualità

La rete del quartiere Giambellino Lorenteggio (cfr. Immagine 26) si caratterizza per: presenza di soggetti con un lungo radicamento sul territorio, che hanno orientato i percorsi di intervento sociale nel quartiere; la commistione tra percorsi professionali, volontariato e di attivismo civico; la presenza di un soggetto formale rappresentativo della storia e della cultura organizzativa della rete territoriale,

125 Fonte: Masterplan Lorenteggio. A cura di Infrastrutture Lombarde, CAIRE con il contributo di Comunità del Giambellino, Spazio Aperto Servizi, Dynamoscopia, A77, Dastu-Politecnico di Milano, Fondazione Politecnico di Milano, 22 dicembre 2015.

126 Nel 2015 secondo i dati di ALER Milano risultavano sfitti 296 alloggi e 320 occupati abusivamente. Fonte: Masterplan Lorenteggio. A cura di Infrastrutture Lombarde, CAIRE con il contributo di Comunità del Giambellino, Spazio Aperto Servizi, Dynamoscopia, A77, Dastu-Politecnico di Milano, Fondazione Politecnico di Milano, 22 dicembre 2015, p. 21.

127 Fonte: Masterplan Lorenteggio. A cura di Infrastrutture Lombarde, CAIRE con il contributo di Comunità del Giambellino, Spazio Aperto Servizi, Dynamoscopia, A77, Dastu-Politecnico di Milano, Fondazione Politecnico di Milano, 22 dicembre 2015.

128 Le risorse si trovano così ripartite: 50 milioni dal POR FESR dedicati a opere infrastrutturali e 45 milioni per la riqualificazione edilizia; 20 milioni provenienti dal bilancio del Comune di Milano per interventi sullo spazio pubblico e su edifici per servizi a scala urbana; circa 7 milioni dalle risorse dei Piani casa (PNEA 2009 e L. 80/2014) per interventi diffusi sugli alloggi e circa 10 milioni per la rimozione dell'amianto e per altri interventi di riqualificazione edilizia. A questi si aggiungono 950.000 euro dedicati allo sviluppo del Piano di Accompagnamento Sociale (PAS), provenienti dal POR FSE gestito dal Comune di Milano; 1 milione di euro per il sostegno di persone in difficoltà economica attraverso corsi di formazione, sostegno diretto e politiche attive per il lavoro; 3 milioni di euro dal PON Metro (Programma Operativo Nazionale "Città Metropolitane 2014-2020") per l'attività di sostegno all'inclusione lavorativa "Scuola dei Quartieri"; 1,2 milioni di euro dal POR FESR per l'avvio di imprese sociali. Cfr. Larena Faccini J. (2019) "Milano, i nodi irrisolti delle politiche per le periferie", Napoli Monitor (<https://napolimonitor.it/milano-i-nodi-irrisolti-delle-politiche-per-le-periferie/>). All'articolo è associato un progetto Github (https://github.com/JacopoLF/Giambellino-Lorenteggio_PianoRiqualificazione) con una repository pubblica dei file che possono aiutare la comprensione della politica.

aspetti, ha con molta probabilità costituito un riferimento per lo sviluppo dei servizi nel quartiere, che vertono oggi principalmente su due *target*: gravi marginalità e giovani.¹³⁰ Comunità del Giambellino, insieme all'Associazione Comunità Nuova e ai Centri di Ascolto parrocchiali, costituiscono una rete fitta di presidi e servizi di sostegno dedicati a varie forme di fragilità che popolano il quartiere - ex detenuti, tossicodipendenti, disoccupati, anziani soli, nuclei stranieri irregolari. L'intervento sull'esclusione grave è stato rafforzato recentemente dall'attivazione di nuovi servizi promossi da realtà del privato sociale di rilevanza cittadina e nazionale, come: il ristorante solidale Ruben, realizzato dalla Fondazione Pellegrini; l'ambulatorio mobile di Emergency; i "Punti donna", aperti da We World Onlus; l'iniziativa dei Punti Luce, promossa da Save the Children. Attraverso e in modo complementare all'intervento sulla grave marginalità si è, in tempi più recenti, espanso quello legato alle fragilità familiari e al sostegno alla genitorialità, che intercetta oggi la maggior parte delle forme di precarietà che vivono le popolazioni migranti presenti nell'edilizia pubblica. Le iniziative attivate in questo campo hanno ampliato e rafforzato l'intervento del sostegno ai giovani, storicamente presidiato attraverso i numerosi servizi dedicati all'aggregazione giovanile e al supporto scolastico. Oltre al CD Giambellino, gestito da Comunità del Giambellino, vi sono infatti altri tre Centri di Aggregazione Giovanile (CAG): il CDE Creta e il CDE Paspertù, gestiti dalla Cooperativa Azione Solidale, e il CAG Irda, gestito dai Gruppi di Volontariato Vincenziano. A questi si affianca l'intervento educativo offerto dalla cooperativa Spazio Aperto Servizi, sia domiciliare che attraverso i servizi di doposcuola attivi nelle Parrocchie Murialdo, San Curato, Immacolata Concezione e San Vito al Giambellino. Ad eccezione della Parrocchia Immacolata Concezione, che intercetta un bacino di fedeli più esterno alle dinamiche del quartiere ERP, le altre Parrocchie sono soggetti molto attivi sul territorio, e portano avanti progetti e iniziative di inclusione e sostegno alle fragilità che le rendono realtà molto aperte e accessibili anche oltre la comunità religiosa. Gli spazi degli oratori ospitano servizi ricreativi, culturali ed educativi aperti al quartiere con una particolare attenzione all'inclusione delle popolazioni straniere.¹³¹ Queste realtà hanno mantenuto un'attenzione particolare alle vicende del quartiere, partecipando in modo attivo alle numerose campagne sociali e pubbliche attivate dalla rete territoriale. Alle realtà professionali si aggiungono alcune associazioni che offrono attività ludico-ricreative appoggiandosi agli spazi delle sedi scolastiche, come l'Associazione Polisportiva Budosan, l'Associazione Rinascita per il 2000, e che sono espressione dell'attivazione civica dei comitati di genitori delle scuole di quartiere. I presidi professionali e le realtà associative attive nella relazione con le scuole sono oggi gli attori che intercettano maggiormente la popolazione straniera, in quanto le organizzazioni specificamente attive nel recente passato sul tema dell'inclusione degli

180

130 La cooperativa, nata nel 1979 dall'iniziativa di Don Renato Rebuzzini, in un periodo storico in cui i processi migratori dal sud Italia vedevano la popolazione giovanile segnata da un forte spaesamento legata alla fatica ad integrarsi, di avere accesso alla casa, al lavoro. Questo accelerò drammaticamente la diffusione del consumo di eroina nel quartiere. Qui nacque una comunità di accoglienza per giovani tossicodipendenti all'interno della quale i primi operatori volontari dell'allora associazione sperimentarono il trattamento socio-educativo di problemi di ordine psicologico e psichiatrico in assenza di una rete di servizi dedicata e capillare. Al contempo venne avviata una scuola popolare per adolescenti che avevano abbandonato il percorso di studi, con un profilo educativo che continua a caratterizzare gli interventi della cooperativa ancora oggi. Intervista al vicepresidente della cooperativa Comunità del Giambellino, 26 marzo 2018.

131 In particolare la Parrocchia San Leonardo Murialdo, il cui carisma è legato al sostegno dei giovani nei percorsi di crescita, ha una tradizione di accoglienze ed inclusione che ha portato la Parrocchia a sviluppare una particolare sensibilità verso le povertà e le differenze culturali. Nel corso degli anni '90 il Murialdo è stata una delle realtà più inclusive del territorio, nonché una delle prime a tematizzare la questione della convivenza interculturale nel quartiere attraverso l'iniziativa della Festa dei Popoli. A metà degli anni 2000 la Parrocchia invece mantenne un atteggiamento di forte chiusura al quartiere, tornando ad aprirsi al territorio con la gestione del nuovo Parroco. Negli ultimi anni molte delle attività storiche della Parrocchia sono state ripristinate (sala prove, ludoteca, spazio studio, doposcuola, bar) ed è stato avviato un importante progetto di ristrutturazione dell'oratorio come centro aggregativo di quartiere con campi sportivi e spazi per attività culturali. Intervista alla referente oratorio Murialdo, 1 giugno 2018.

stranieri vivono oggi un momento di difficoltà che ha portato alcune di esse ad estinguersi.

Rilevanti e attivi nella rete sono anche le rappresentanze sindacali dell'inquilinato. In particolare, Siset e Unione Inquilini sono in contatto costante con gli operatori dei diversi servizi socioassistenziali che seguono le famiglie del quartiere. Queste realtà hanno storicamente una relazione con le organizzazioni professionali del territorio, animando i numerosi coordinamenti locali che negli anni hanno sollecitato le istituzioni cittadine e sovralocali ad assumere decisioni in materia di politiche abitative, e hanno monitorato con costanza la vicenda del piano di riqualificazione.

Costituisce un'eccezione significativa nel panorama delle pratiche di quartiere l'associazione Dynamoscopio, che sviluppa interventi di tipo culturale, essendo meno connotata dal punto di vista socioassistenziale. L'associazione si è fatta portatrice di nuove letture territoriali e competenze prima mancanti, che hanno trovato ampio spazio e riconoscimento nella congiuntura con il processo di riqualificazione del quartiere.

Struttura delle relazioni

Nel quartiere Giambellino Lorenteggio sono localizzati (cfr. Immagine 27) 58 soggetti, tra cui 11 realtà del privato sociale attive prevalentemente nel campo dell'educativa e dell'assistenza sociale, 31 associazioni, tra cui 6 realtà di cittadinanza attiva, 10 presidi territoriali pubblici e privati, tra cui le scuole e alcuni soggetti *profit*. Se consideriamo la struttura delle relazioni territoriali disegnata da politiche e progetti attivi tra il 2017 e il 2019 (cfr. Immagine 28), il panorama degli attori si allarga in maniera significativa, comprendendo un totale di 116 attori, 49 dei quali non localizzati nel quartiere ma interagenti con il territorio attraverso i progetti di iniziativa privata e politiche pubbliche (cfr. Immagine 29). Tra questi, 12 realtà organizzate non sono ad oggi incluse in alcuna progettualità attiva. La rete territoriale risulta pertanto formata da 104 soggetti diversamente connessi tra loro.

Osservando le connessioni formali (cfr. Immagine 30), è possibile identificare un nucleo di organizzazioni maggiormente connesse tra loro, che presentano relazioni continuative e di lungo corso, e dei raggruppamenti progettuali che hanno attivato reti di progetto in occasione dei bandi di finanziamento e strumenti di partecipazione messi in campo dalla nuova Amministrazione comunale (Bando alle periferie, Patti di collaborazione). Questo dato mostra come il quartiere Giambellino Lorenteggio sia stato, nel periodo recente, un territorio "bersaglio" delle politiche territoriali, diventando terreno di attivazione per numerosi e diversi soggetti e coalizioni anche senza legami con le realtà storicamente presenti sul territorio. La rete delle organizzazioni storiche si presenta come molto coesa sul piano delle relazioni informali quotidiane tra gli operatori dei servizi, che mantengono un livello di scambio informativo e confronto costanti, rafforzato spesso anche dalla condivisione delle sedi dei servizi territoriali. Al contempo però vi sono raggruppamenti di relazioni più intense. I nodi più centrali della rete "storica" sono rappresentati dalle Cooperative Comunità del Giambellino e Spazio Aperto Servizi. Alla Cooperativa Comunità del Giambellino afferisce la rete dei servizi territoriali di area educativa, che hanno sviluppato numerose progettualità comuni nelle scuole, sostenute sia da erogazioni pubbliche che da finanziamenti privati. Al contempo sono attivi i coordinamenti informali tra i CAG e le reti "Antidispersione" e "Doposcuola", che fanno a capo al Municipio 6 e promuovono il confronto e la collaborazione tra istituzioni scolastiche e presidi educativi territoriali. A queste realtà che intercettano minori e giovani sono agganciate quelle che gestiscono i servizi territoriali di supporto alle povertà socioeconomiche, che danno vita ad una fitta rete di sostegno e inclusione degli abitanti del quartiere. Mentre le organizzazioni che gestiscono i CAG presidiano l'ambito dell'educativa e le relazioni con

le scuole e con i servizi pubblici di supporto ai minori (Uonpia, Polo Start ecc.), alla Cooperativa Spazio Aperto Servizi fanno capo alcune importanti progettualità legate al sistema dei servizi socio assistenziali. La cooperativa è una delle realtà milanesi più grandi in termini di fatturato e numero di dipendenti nell'ambito del sociale e gestisce numerosi servizi pubblici in appalto in tutta la città, collaborando con realtà e istituzioni di area differente. Spazio Aperto Servizi ha diversificato i propri ambiti di intervento nel quartiere, inserendosi in molte e differenti progettualità. Nel quartiere, oltre a gestire alcuni servizi residenziali per minori e disabili, è responsabile del Servizio di Custodia Sociale, a cui sono agganciati numerosi servizi dedicati agli anziani, ed è in ATI con le Cooperative Comunità del Giambellino e La Cordata per i servizi domiciliari per minori, disabili e anziani del Municipio 6. La cooperativa detiene inoltre una relazione forte con la Parrocchia Santo Curato D'Ars - all'interno della quale ha attivato un servizio di doposcuola - e con la Fondazione Pellegrini tramite il ristorante solidale Ruben, all'interno del quale ha attivato uno sportello settimanale del servizio di custodia sociale, di cui è responsabile per il Comune di Milano nel Municipio 6. Queste relazioni hanno portato la cooperativa ad esplorare nuovi ambiti di intervento in stretta relazione con le istituzioni, rafforzando la propria significatività nel quartiere anche attraverso alcune progettazioni specifiche (Housing Giambellino 143). Al contempo Spazio Aperto Servizi è coinvolta nei due principali appalti di attuazione del programma di riqualificazione del Lorenteggio ERP: la Scuola dei Quartieri e il Piano di Accompagnamento Sociale. A tal proposito è interessante notare come, dopo una fase iniziale di coinvolgimento dei soggetti territoriali nella riqualificazione, le *partnership* legate all'attuazione del programma hanno visto una significativa apertura del *network* a nuovi soggetti non territoriali, delineando una geografia delle relazioni in parte inedita per il quartiere Giambellino Lorenteggio, ma anche una condizione di minore coesione internamente alla rete storica. Spazio Aperto Servizi è infatti l'unica realtà storica del quartiere ad essere direttamente attiva nel programma di riqualificazione urbana del Lorenteggio ERP.

182

La centralità di questi due soggetti è il risultato di un processo di costruzione di rete avviato nel recente passato (2009-2010) dalla Cooperativa Comunità del Giambellino, che ha coinvolto molti dei soggetti che operano ancora oggi nel quartiere. Questo percorso ha permesso di costituire l'Associazione Laboratorio di Quartiere Giambellino Lorenteggio, che ha nel tempo rafforzato la propria centralità e autonomia nella rete collocandosi al centro di un coordinamento ampio di soggetti differenti e connotandosi come punto di incontro tra organizzazioni professionali, volontari e abitanti (cfr. Immagine 34). Con questo ruolo, l'associazione ha attivato alcune interessanti sperimentazioni di strumenti di intervento condiviso, come il Fondo "Diritto allo studio",¹³² ed è stata scelta come capofila di alcune progettazioni che hanno mobilitato la rete allargata, con l'intento di esprimere un posizionamento di forte coesione territoriale (progetto *Scendi c'è il Giambellino*, finanziato con la prima edizione del Bando alle Periferie e progetto QuBi).

Grazie alla presenza dell'Associazione Dynamoscopio, la rete del Giambellino Lorenteggio ha attivato nel tempo diverse progettualità di tipo culturale. Negli anni più recenti (2017-2019), l'associazione ha acquisito una rilevanza crescente nel panorama cittadino e nazionale, emancipandosi progressivamente dalla rete storica e sviluppando progetti meno connotati dal punto di vista sociale. Grazie ad alcune iniziative recenti sostenute da finanziamenti pubblici e privati, Dynamoscopio è oggi al centro di una embrionale rete di soggetti a vocazione culturale che sconfina dai perimetri consolidati del Giambellino.

¹³² Il Fondo è stato istituito grazie ad una donazione annuale dell'azienda SIA, con cui l'associazione eroga contributi a sostegno delle spese scolastiche dei giovani dei Centri di Aggregazione del quartiere.

Infine, un terzo raggruppamento di soggetti ha il suo centro intorno alla riqualificazione di Largo Balestra e all'azione promozionale dell'Associazione Handicap su la testa. L'associazione, insediata sul territorio da oltre 15 anni ma poco attiva nelle vicende del quartiere, ha avviato una politica di maggiore apertura a partire dal rinnovamento della propria sede e del piazzale intorno. Questo processo ha portato l'associazione a realizzare un coordinamento che è confluito nell'Associazione Fate Largo - che è oggi firmataria del patto di collaborazione per la riqualificazione di Largo Balestra -, all'interno della quale sono confluite sia realtà locali che organizzazioni non territoriali.



azione solidale

angelo inganni ABC

centro di ascolto
circolo ACLI romero

parrocchia la creta

ITIS Oriani Mazzini

parco Colombo

centro sportivo

piscina comunale
Cardellino

istituto pedagogico della resistenza

pio istituto di maternità

comitato inquilini villaggio dei fiori

budoşan

comitato strapisa
comitato genitori narcisi

scuola dell'infanzia

ENAIIP

sporting muraldo

café banlieue
ass. naz. reduci e combattenti

centro di ascolto

azione solidale

scuola privata

ass. vasilij grossman

custodi sociali
spazio aperto servizi

comitato abitanti giambellino

un artista in bicicletta

a braccia aperte

MILO lab

comunità cristiana internazionale

le radici e le ali

servizio sociale professionale territoriale

comitato piazza tirana

we world onlus

sia spa

associazione volontari di ruben
fondazione pellegrini
custodi sociali
spazio aperto servizi

palazzo del
ghiaccio

scuola elementare
Anemoni

scuola media
Anemoni

coro orlando di lasso

asilo nido

liceo scientifico
Marconi

ass. vasilij grossman

asilo nido

consultorio
remo la valle

via lorenteggio

via B

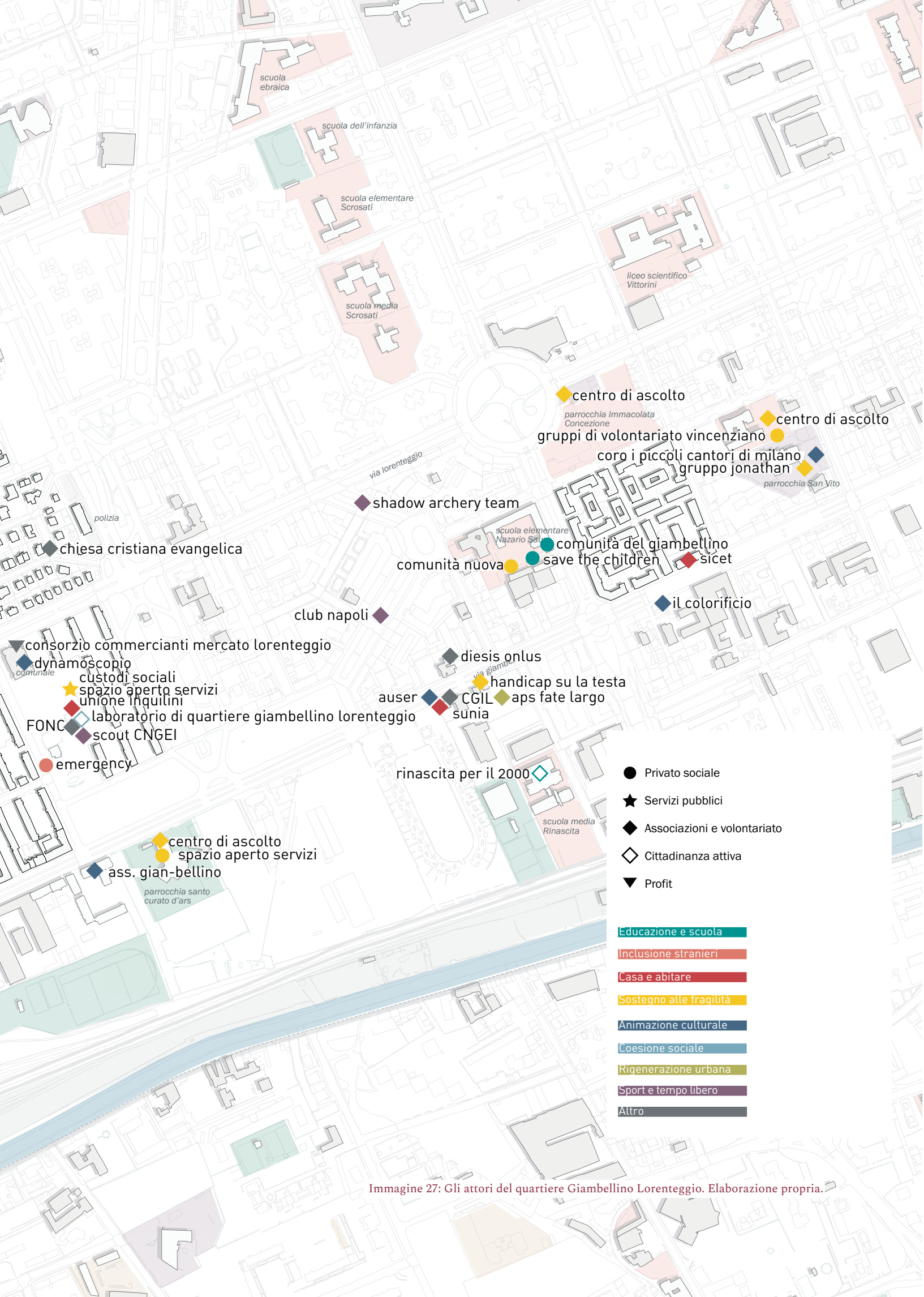
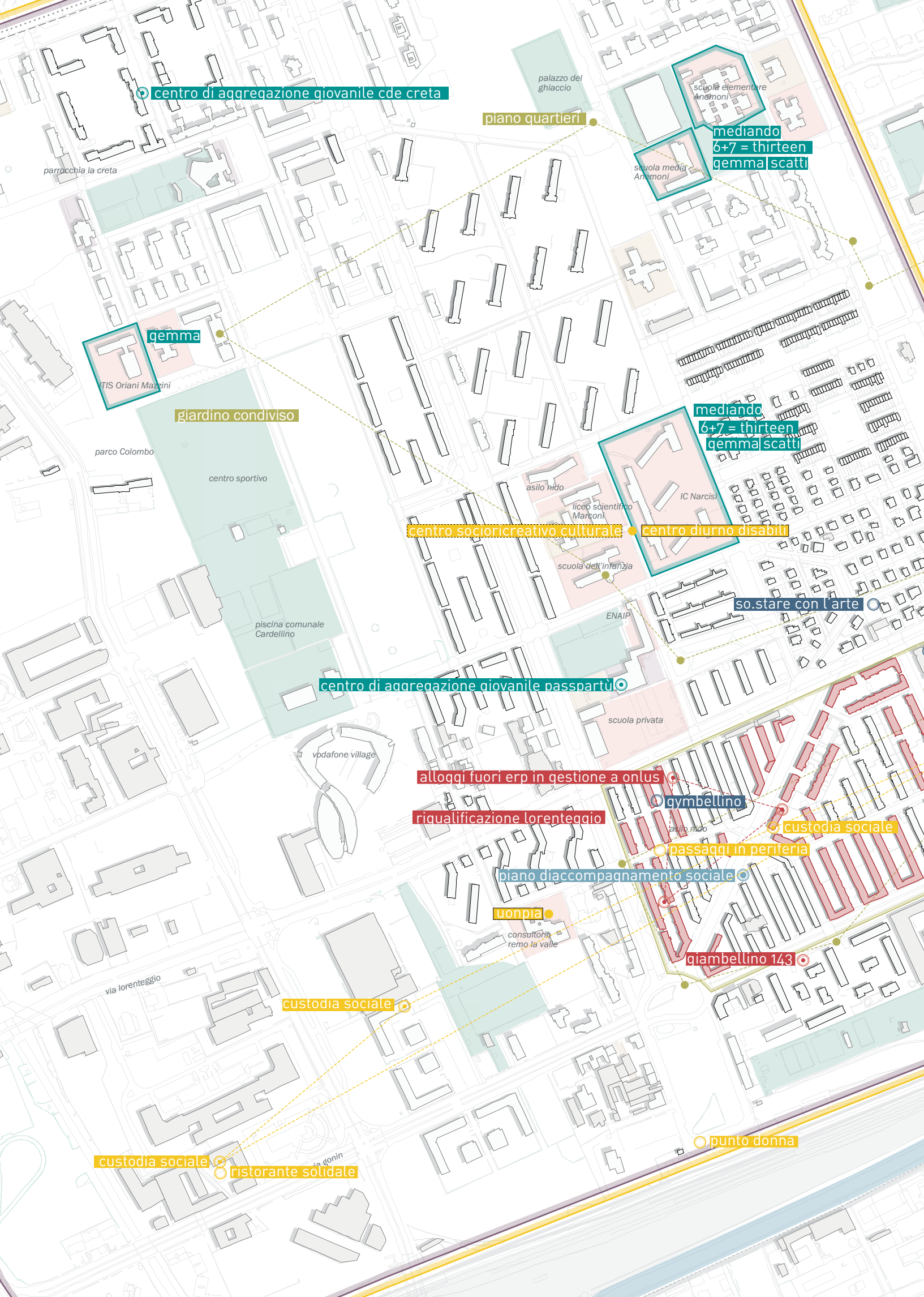


Immagine 27: Gli attori del quartiere Giambellino Lorenteggio. Elaborazione propria.



centro di aggregazione giovanile cde creta

piano quartieri

palazzo del ghiaccio

scuola elementare Anemoni

mediando
6+7 = thirteen
gemma scatti

scuola media Anemoni

parrocchia la creta

gemma

ITS Oriani Mazzini

giardino condiviso

parco Colombo

centro sportivo

piscina comunale Cardellino

centro socioculturale

centro diurno disabili

asilo nido

liceo scientifico Marconi

mediando
6+7 = thirteen
gemma scatti

IC Narcisi

scuola dell'infanzia

ENAIIP

so.stare con l'arte

centro di aggregazione giovanile passpartout

scuola privata

vdafone village

alloggi fuori erp in gestione a onlus

riqualificazione lorenteggio

gymbellino

custodia sociale

passaggi in periferia

piano di accompagnamento sociale

uonpia

consulenza
remo la valle

giambellino 143

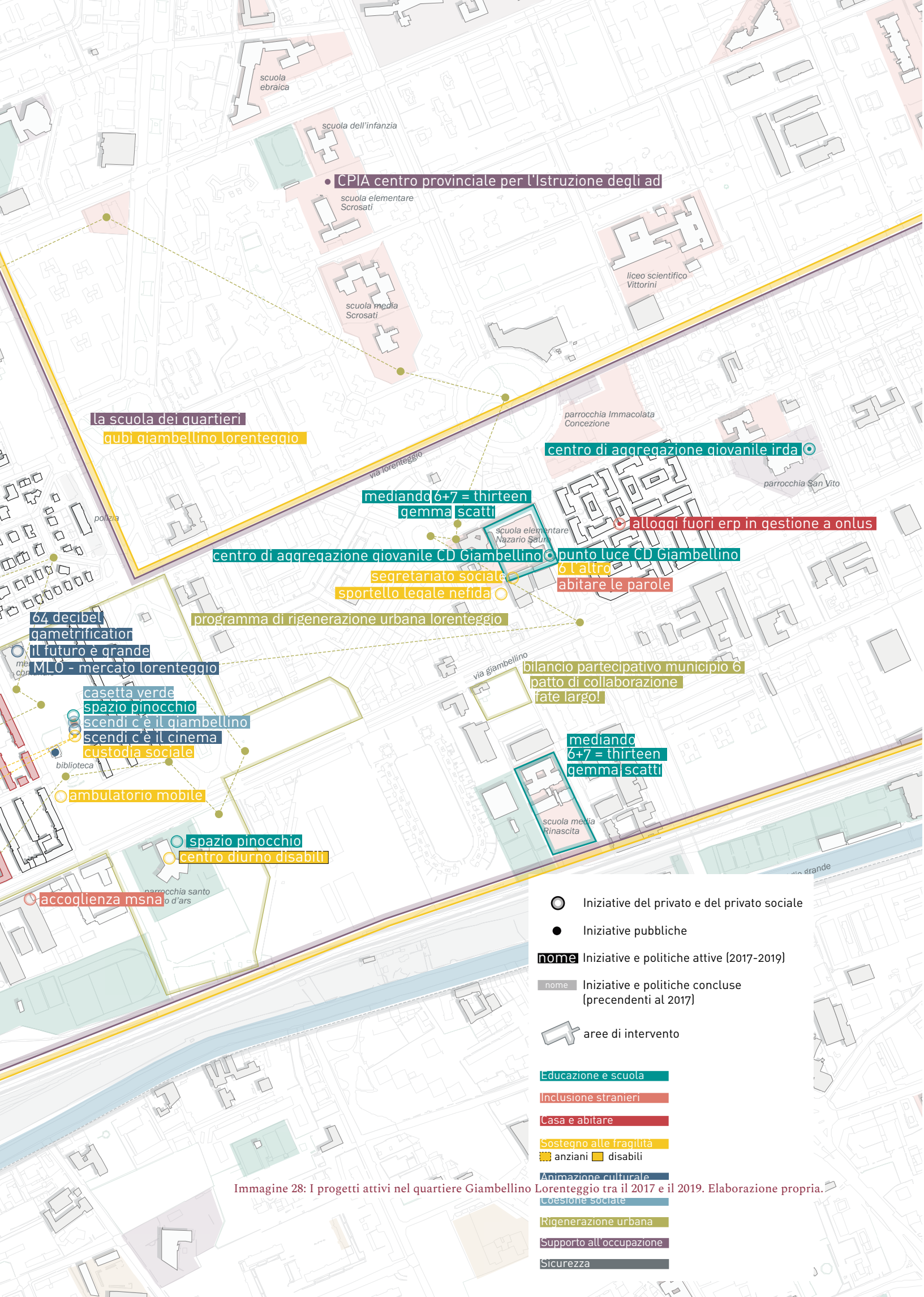
custodia sociale

via lorenteggio

custodia sociale

ristorante solidale

punto donna



● CPIA centro provinciale per l'istruzione degli ad

scuola elementare Scrosati

scuola media Scrosati

liceo scientifico Vittorini

parrocchia Immacolata Concezione

parrocchia San Vito

la scuola dei quartieri

qubi giambellino lorenteggio

centro di aggregazione giovanile irda

mediando 6+7 = thirteen
gemma scatti

centro di aggregazione giovanile CD Giambellino

punto luce CD Giambellino

segretariato sociale
sportello legale nefida

6 l'altro
abitare le parole

programma di rigenerazione urbana lorenteggio

64 decibel
gametrification
il futuro è grande
ML0 - mercato lorenteggio

bilancio partecipativo municipio 6
patto di collaborazione
fate largo!

casetta verde
spazio pinocchio
scendi c è il giambellino
scendi c è il cinema
custodia sociale

mediando
6+7 = thirteen
gemma scatti

ambulatorio mobile

spazio pinocchio
centro diurno disabili

accoglienza msna

○ Iniziative del privato e del privato sociale

● Iniziative pubbliche

nome Iniziative e politiche attive (2017-2019)

nome Iniziative e politiche concluse (precedenti al 2017)

aree di intervento

Educazione e scuola

Inclusione stranieri

Casa e abitare

Sostegno alle fragilità

anziani disabili

Animazione culturale

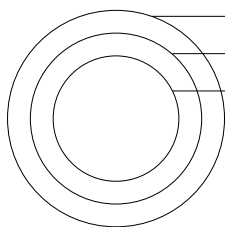
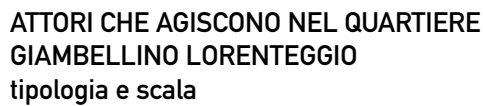
coesione sociale

Rigenerazione urbana

Supporto all'occupazione

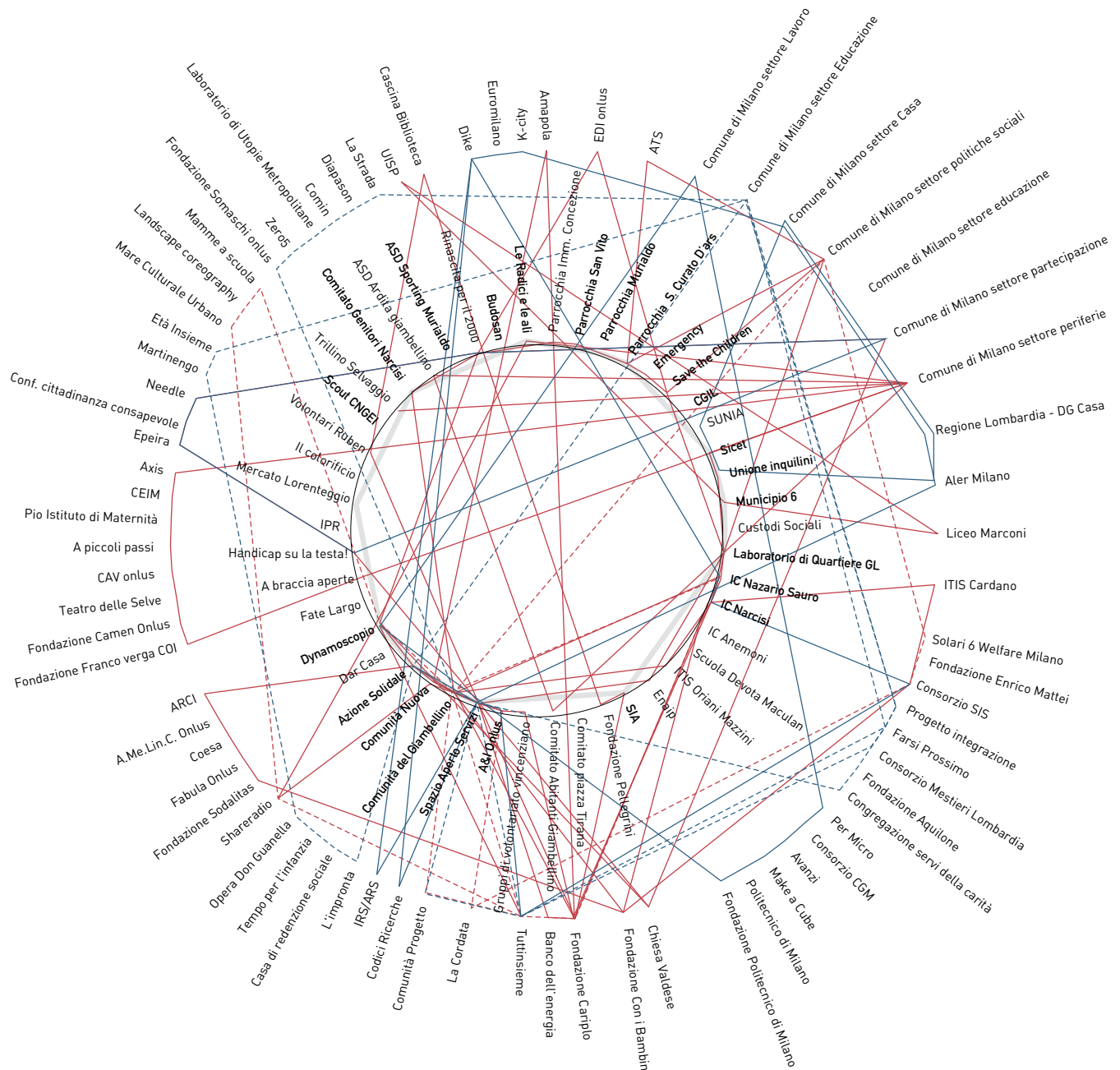
Sicurezza

Immagine 28: I progetti attivi nel quartiere Giambellino Lorenteggio tra il 2017 e il 2019. Elaborazione propria.



rete Laboratorio di Quartiere

Immagine 29: Gli attori attivi nel quartiere Giambellino Lorenteggio. Elaborazione propria.



NETWORK QUARTIERE GIAMBELLINO LORENTEGGIO
reti formali attive (2017-2019)

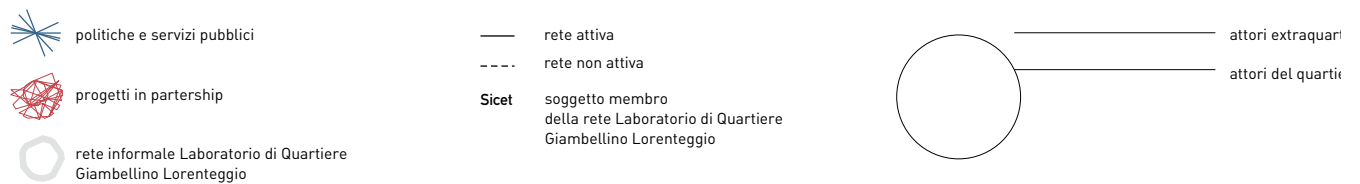
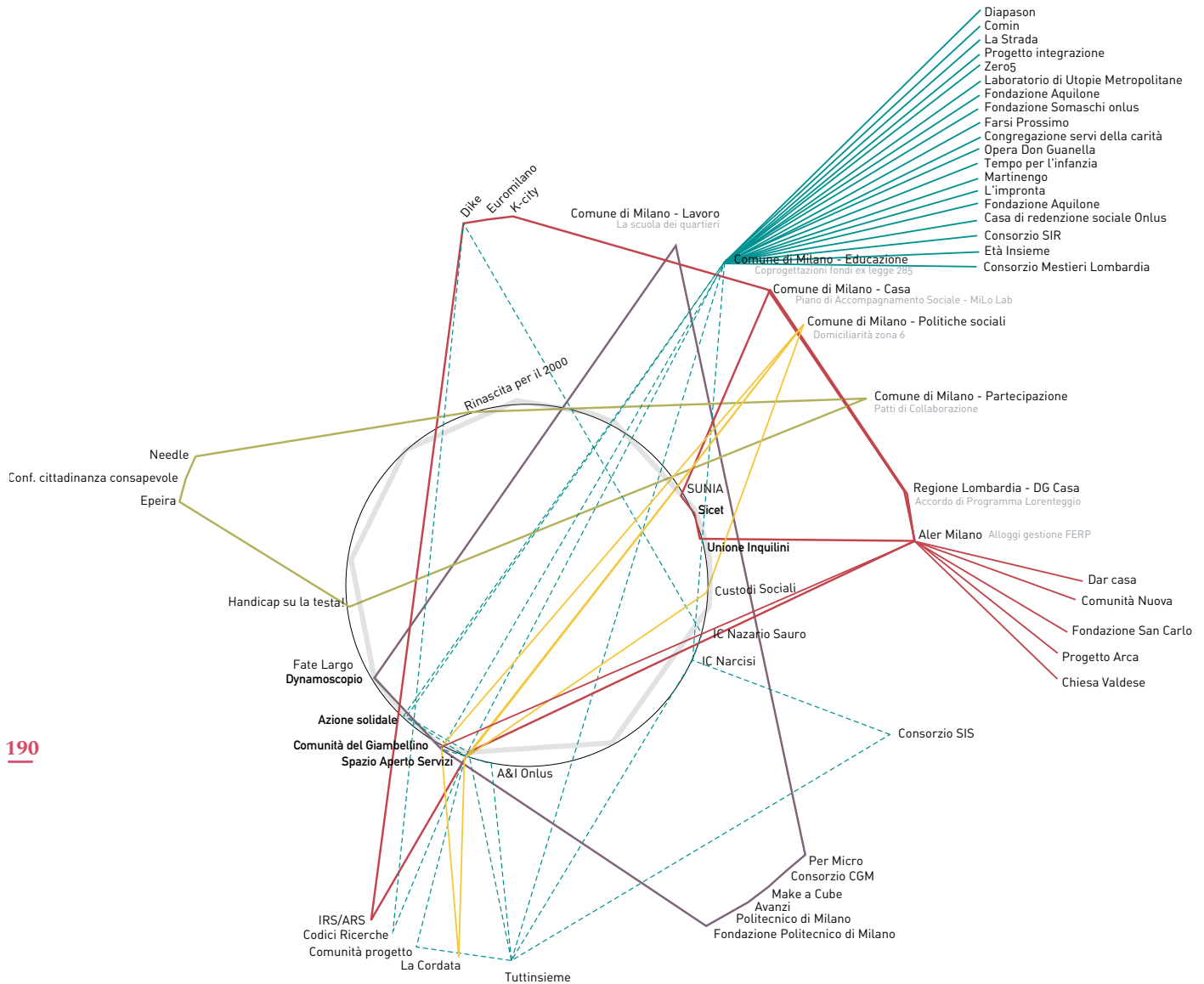


Immagine 30: Il network del quartiere Giambellino Lorenteggio. Reti formali e informali. Elaborazione propria.



NETWORK QUARTIERE GIAMBELLINO LORENTEGGIO

reti formali attive. Progetti e politiche di iniziativa pubblica (2017-2019)

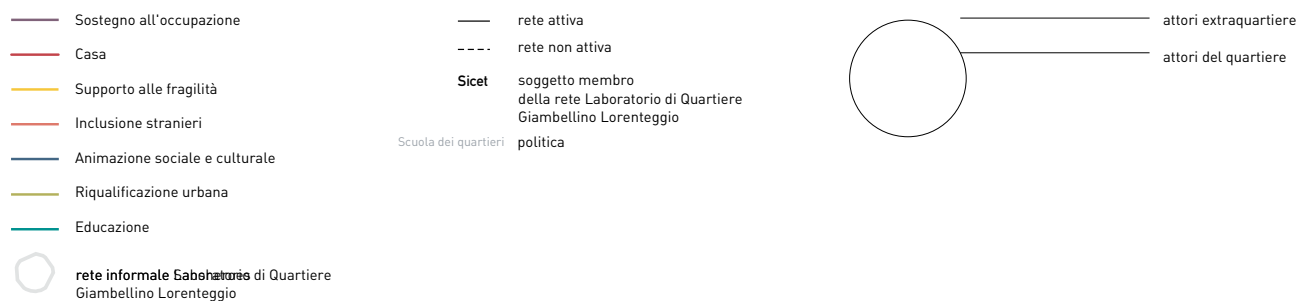
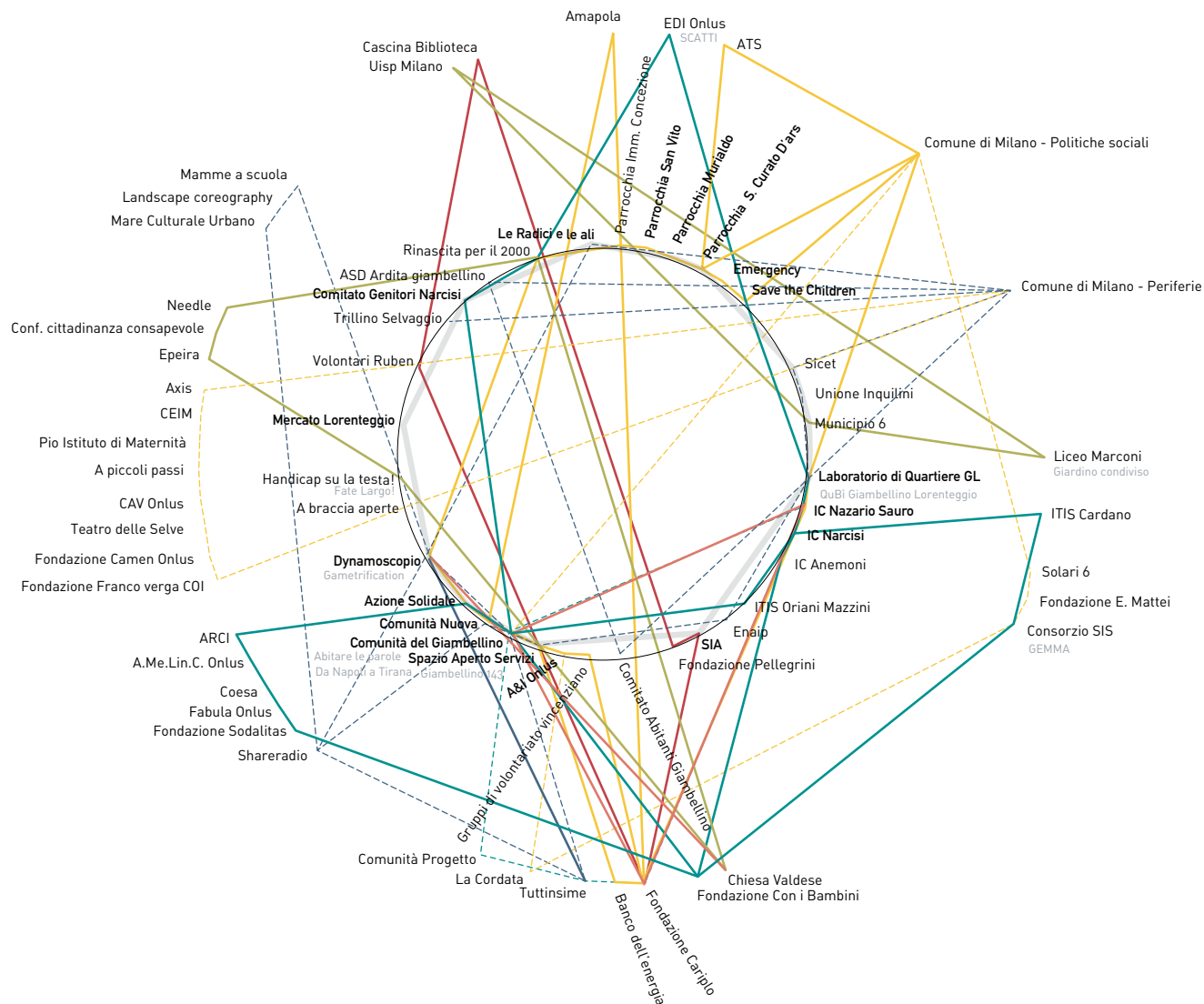


Immagine 31: Il network del quartiere Giambellino Lorenteggio. Progetti di iniziativa pubblica. Elaborazione propria.



NETWORK QUARTIERE GIAMBELLINO LORENTEGGIO

reti formali attive. Progetti e politiche di iniziativa privata (2017-2019)

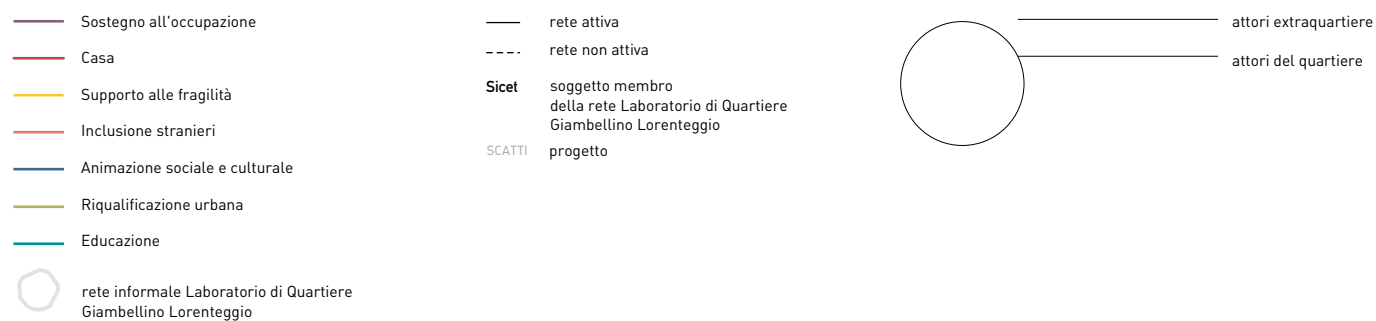
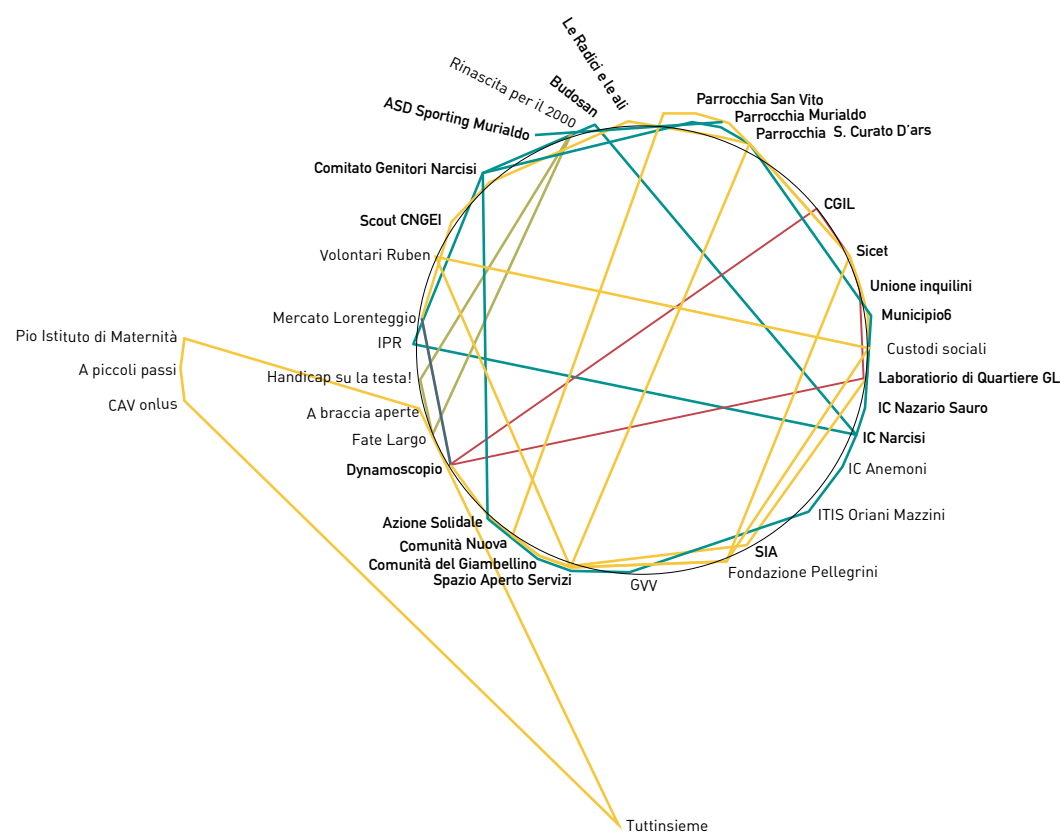


Immagine 32: Il network del quartiere Giambellino Lorenteggio. Progetti di iniziativa privata. Elaborazione propria.



NETWORK QUARTIERE GIAMBELLINO LORENTEGGIO
reti informali attive

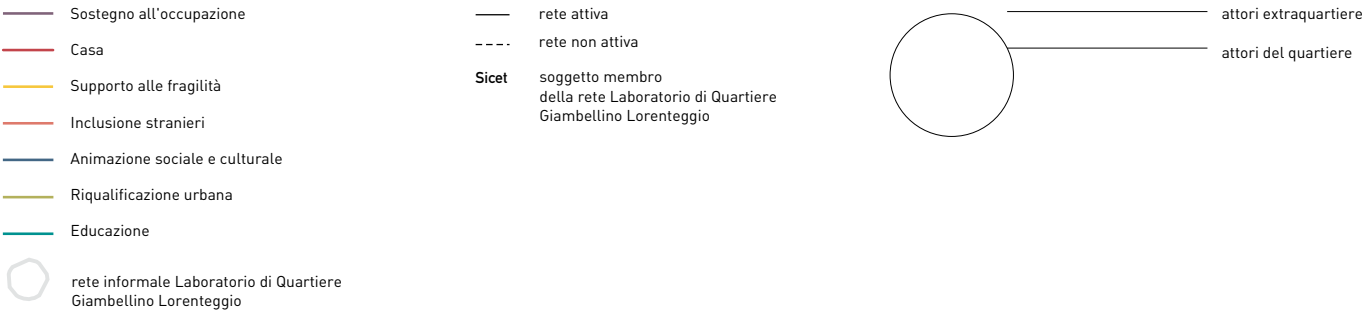
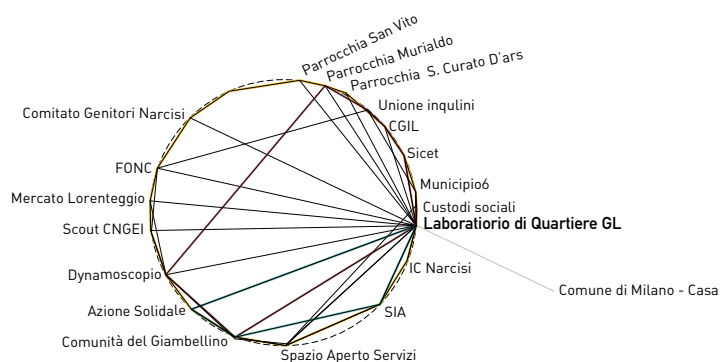
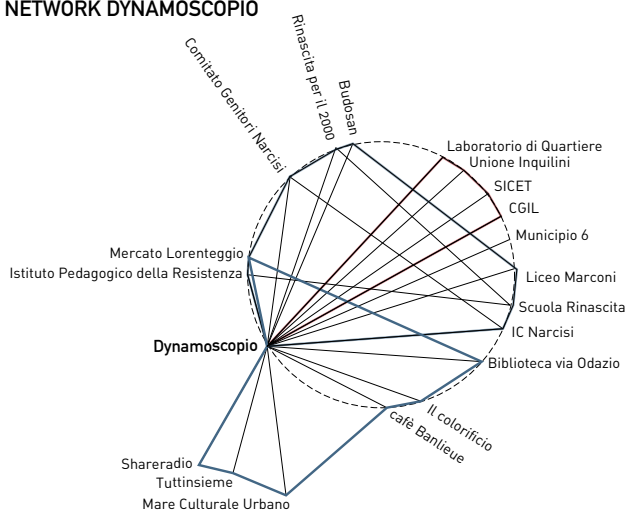


Immagine 33: Il network del quartiere Giambellino Lorenteggio. Reti informali. Elaborazione propria.

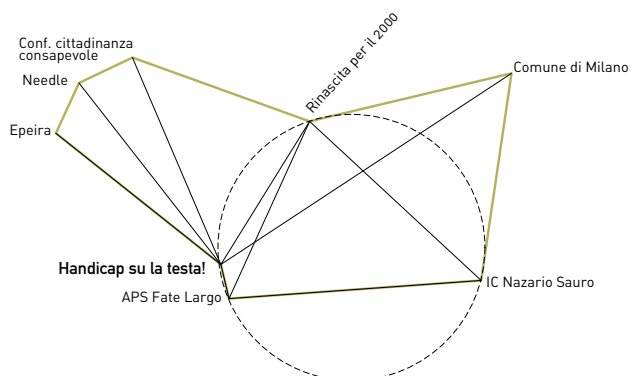
NETWORK LABORATORIO DI QUARTIERE GIAMBELLINO LORENTEGGIO



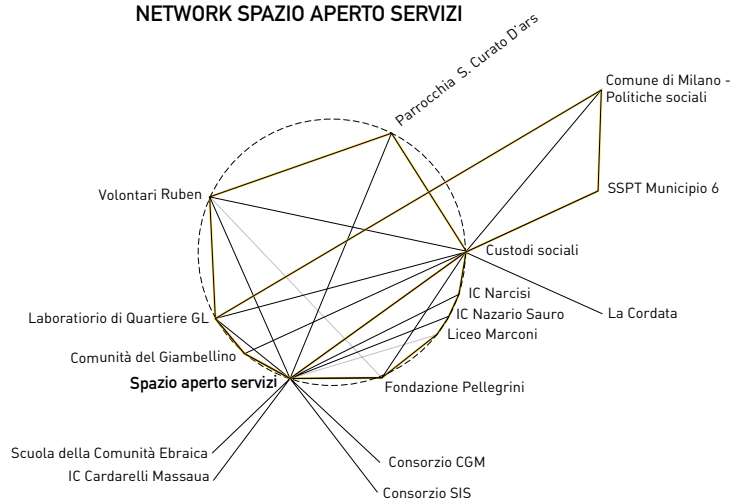
NETWORK DYNAMOSCOPIO



NETWORK LARGO BALESTRA



NETWORK SPAZIO APERTO SERVIZI



NETWORK QUARTIERE GIAMBELLINO LORENTEGGIO Sotto-reti

- Sostegno all'occupazione
- Casa
- Supporto alle fragilità
- Inclusione stranieri
- Animazione sociale e culturale
- Riqualificazione urbana
- Educazione



Immagine 34: Il network del quartiere Giambellino Lorenteggio. Sotto-reti. Elaborazione propria.





La rete del quartiere Giambellino Lorenteggio.

In questa pagina dall'alto in senso orario: evento di cinema in cortile; il progetto Scendi c'è il Giambellino; il doposcuola del CDE Creta; l'organizzazione della annuale festa di quartiere. Nella pagina a fianco dall'alto in senso orario: un momento dell'assemblea di programmazione delle attività del Laboratorio di Quartiere Giambellino Lorenteggio; una assemblea promossa dal comitato DRAGO con la partecipazione di Aler e Comune di Milano (novembre 2014); il Mercato Lorenteggio riqualificato; attività di giardinaggio nella Casetta Verde. Le foto 2-3-4-5-6-8 sono dell'autrice; la foto 1 proviene dall'archivio del progetto Scendi c'è il cinema; la foto 7 dalla pagina Facebook del Mercato Lorenteggio.

Storie di rete. Giambellino Lorenteggio: dalla rete di comunità alla rete professionale

Costruire legami: la nascita di un'associazione di comunità

Il quartiere Giambellino Lorenteggio è caratterizzato da una lunga tradizione di coordinamenti territoriali e di lavoro in rete tra soggetti politici, del privato sociale e del volontariato, storicamente molto attivo nell'area. Sebbene nel corso degli anni Novanta fossero stati promossi diversi percorsi di rete da parte di istituzioni e organizzazioni non territoriali, questi sono sempre falliti per mancanza di obiettivi chiari che potessero incontrare i bisogni dei soggetti coinvolti (Calesini, 2006). Dai primi anni 2000, invece, si registra una dinamica più fortemente ricompositiva e corale tra le agenzie del territorio, intorno al tema della riqualificazione del comparto ERP del Lorenteggio, che ha reso quella del Giambellino Lorenteggio una delle vicende di attivismo territoriale più vivaci della città.

Uno dei momenti fondativi del percorso della rete del Giambellino Lorenteggio si ha contestualmente all'avvio della politica dei Contratti di Quartiere (2003-2004). Nel 2005, nonostante il Lorenteggio fosse rimasto escluso dalla candidatura per il finanziamento ministeriale, i Patti Locali per la Sicurezza Urbana promossi dal Comune di Milano lo includono tra i "quartieri a rischio" prioritari per l'attivazione di interventi legati alla sicurezza. Il Consiglio di Zona 6, incaricato di coadiuvare lo sviluppo di una proposta di intervento, seleziona e contatta direttamente alcuni soggetti, ancora oggi al centro della rete locale, che avevano già maturato una solida esperienza di indagine sociale e intervento¹³³ sul tema dell'aggregazione giovanile, proponendo loro di elaborare una proposta che intercettasse specificamente l'asse "Integrazione sociale e animazione" del finanziamento. Nell'anno 2006 prende avvio il progetto "Lorenteggio, un quartiere per crescere", coordinato dalla Cooperativa Sociale Comunità del Giambellino, in collaborazione con le Parrocchie San Leonardo Murialdo e San Curato D'Ars, l'Istituto Narcisi e l'Associazione Le Tre Fontane. Il progetto verte sul rafforzamento di attività già in essere, legate alla prevenzione della dispersione scolastica e all'aggregazione giovanile, con l'obiettivo di *sviluppare alcuni elementi di protezione nel tessuto sociale del Quartiere "Lorenteggio", a partire dal supporto ai percorsi di crescita e integrazione di adolescenti e preadolescenti e dalla facilitazione della comunicazione tra gruppi di abitanti di diversa provenienza sociale e culturale.*¹³⁴ Trova però spazio, come premessa al lavoro territoriale, anche un percorso di attivazione di comunità e di *empowerment* civico, con l'obiettivo di innescare nuovi meccanismi di ingaggio e autorganizzazione degli abitanti che fossero di contrasto alle dinamiche di allentamento dei legami sociali e di solidarietà interculturale e intergenerazionale e del senso di appartenenza territoriale, considerati i temi centrali per lo sviluppo del quartiere e di diretta competenza e praticabilità delle agenzie territoriali.

Il PLSU permette l'avvio di due percorsi centrali per lo sviluppo delle reti del quartiere Giambellino Lorenteggio. In primo luogo il progetto è l'occasione per formare un coordinamento di quartiere convocando tutte le realtà attive sul territorio. Viene avviato un "Gruppo di Quartiere": un ambito poco formalizzato di confronto tra professionisti, abitanti e volontari, coordinato da Comunità del Giambellino che caratterizzerà di lì in poi l'approccio allo sviluppo di rete sul territorio. Il Gruppo di Quartiere si esprimerà infatti per lungo tempo attraverso eventi di aggregazione territoriale e

¹³³ Si veda, ad esempio, "La ricerca del legame sociale tra il Giambellino e Monza", condotta da Comunità del Giambellino e Caritas Ambrosiana con la direzione scientifica di Aldo Bonomi (2001).

¹³⁴ Estratto dalla proposta di progetto.

l'attivazione di tavoli tematici di approfondimento e coordinamento su temi specifici (stranieri, anziani, casa e giovani). Al contempo, il percorso di animazione territoriale prosegue sostenuto in modo volontario da abitanti e operatori, sia come ambito di socialità proattivo che come strumento di rafforzamento delle relazioni tra enti e territorio. Negli spazi del Centro Diurno Giambellino un gruppo dei giovani universitari volontari, accompagnati da alcuni educatori di Comunità del Giambellino, si fa promotore di una serie di attività di animazione del centro che si concludono con l'organizzazione di un grande evento conclusivo del progetto nel giardino di via Odazio. Da quel percorso nasce l'Associazione Giambellitaly, che, insieme all'Associazione Samarcanda - rinata sulla spinta di un gruppo di volontarie abitanti del quartiere -, presidia per oltre un anno a titolo gratuito le attività sociali e ludico-aggregative del quartiere, con la supervisione degli operatori di Comunità del Giambellino.

Nel 2008 il Consiglio di Zona 6 vota all'unanimità una delibera di riassegnazione della sede degli Alpini di via Odazio 7 ad un soggetto in grado di organizzare attività aperte e gratuite per il quartiere. Il Gruppo di Quartiere, consolidato nei due anni di lavoro in rete, convoca tutti i soggetti e gli abitanti che avevano partecipato a vario titolo al PLSU per elaborare una proposta di animazione territoriale. Alcuni soggetti non rispondono alla chiamata, alcuni operatori partecipano a titolo individuale, altri enti si affacciano al quartiere per la prima volta, tra cui la Cooperativa Spazio Aperto Servizi. Si forma una rete composta dalle Cooperative Comunità del Giambellino - capofila -, Spazio Aperto Servizi e A77, insieme alle Associazioni di volontariato Samarcanda, Il Balzo, Giambellitaly e gli Scout CNGEI, che si aggiudica la gestione dello spazio con la proposta di animazione territoriale "SpaziOdazione", ricalcando la modalità di lavoro sperimentata con i Patti Locali per la Sicurezza del 2006. Tra la fine del 2008 e per tutto il 2009 lo spazio chiamato "Casetta Verde" diventa il centro di numerose attività aggregative condotte dai gruppi volontari con la supervisione degli operatori delle tre cooperative, senza però alcun finanziamento dedicato. Vengono realizzati il *Progetto Memoria*,¹³⁵ la ludoteca "Ludomondo", il ciclo di eventi del venerdì sera, le feste in cortile. Queste iniziative costituiscono il motore embrionale di una nuova rete, che richiama intorno al percorso della Casetta Verde persone che diventeranno nel tempo figure centrali nelle vicende del quartiere. Nel frattempo le cooperative aderiscono alla proposta di un intervento di coesione sociale, sviluppato per poli territoriali, coordinato dal consorzio SIS, che nel 2010 viene finanziato con 882.000 euro dal bando *Promuovere la coesione sociale nelle comunità territoriali sulla base di studi di fattibilità operativa* di Fondazione Cariplo. Il percorso della Casetta Verde diviene uno dei quattro hub di comunità del progetto triennale *Punto e Linea - Community hub*¹³⁶ il cui coordinamento territoriale viene affidato dal capofila Consorzio Sis alla Cooperativa Spazio Aperto Servizi.

Sebbene la conduzione del progetto "Punto e Linea" fosse in capo ad un partenariato ampio e per lo più non territoriale, che non comprendeva le organizzazioni non professionali, grazie ad un'azione di negoziazione di Comunità del Giambellino, fu riconosciuto il valore del percorso del Gruppo di Quartiere e fu possibile inserire nell'équipe di lavoro, coordinata da Spazio Aperto Servizi, delle figure di giovani operatori che si erano attivati in precedenza come volontari. La referente di progetto, che aveva partecipato al percorso di SpaziOdazione, accetta di assumere attraverso Spazio Aperto Servizi tre operatori che avevano coordinato o partecipato come volontari al percorso del Gruppo di Quartiere:

135 Cfr. www.memoriagiambellino.org

136 Il progetto "Punto e Linea" ha sostenuto nel triennio 2011-2013 l'avvio di percorsi di attivazione di comunità in quattro quartieri periferici della città di Milano: Baggio, Barona, Giambellino e Gratosoglio. Hanno composto il partenariato: Cooperativa Sociale Grado 16, Comune di Milano, Associazione Sviluppo e Promozione, Cooperativa Comunità del Giambellino, Spazio Aperto Servizi, Consorzio solidarietà in rete, Azione solidale, Centro Comunitario Puecher, La Cordata scs, Alma Rosè e Art Kitchen (www.fondazioneCARIPLO.it/it/storie/servizi/punto-e-linea.html).

una operatrice del programma di Educativa di Strada e afferente alla Cooperativa A77, una volontaria dell'Associazione Samarcanda e un volontario dell'Associazione Il Balzo. Completa l'équipe territoriale un operatore di Comunità del Giambellino, anch'egli partecipante al percorso di gestione della Casetta Verde. Nei tre anni di progetto convergono intorno alla Casetta Verde diverse figure sia di abitanti che di professionisti, che da quel momento segneranno la storia della rete del quartiere. Il percorso si proponeva, infatti, di strutturare un ambito di attivazione per tutte le componenti sociali del quartiere in risposta ai bisogni di relazione del quartiere che non fosse gestito esclusivamente da professionisti - come nel caso dei servizi di sostegno alla residenza e animazione sociale attivati contestualmente ai Contratti di Quartiere e affidati a enti del privato sociale - ma innestato sulle possibilità e sugli interessi reali degli abitanti. Questo approccio inclusivo e capacitante viene codificato come metodologia del lavoro di comunità propria durante il progetto. Il cuore dell'intervento è costituito dall'Assemblea Territoriale, un percorso di co-progettazione e programmazione delle attività sociali che si sviluppa in due momenti, in cui il gruppo promotore - l'équipe professionale - convoca il quartiere a progettare servizi e attività da realizzare sul territorio nello spazio della Casetta Verde. Durante l'Assemblea, gli abitanti si confrontano con gli operatori delle realtà sociali del quartiere in gruppi misti per sviluppare proposte condivise. Alcuni principi sono stabiliti a tutela dell'inclusività del confronto - rispetto dei tempi e delle capacità, apartitismo, laicità e antirazzismo - e alcuni criteri condivisi strutturano la valutazione della sostenibilità e della inclusività delle proposte. Un percorso innovativo che *consente di portare avanti una co-progettazione dei servizi territoriali costruiti direttamente dagli abitanti* e si propone di superare la logica di fruizione passiva dei servizi, incentivando il protagonismo degli abitanti, che diventano soggetti attivi degli interventi e possono proporre e gestire direttamente un'offerta mettendo in gioco le proprie competenze e creando occasioni di scambio.¹³⁷

198

«In Giambellino l'obiettivo era quello di costruire insieme agli abitanti anche il senso di quello che si faceva. La definizione di coesione sociale non è mai stata data a priori, ma costruita insieme agli abitanti stessi. E il senso che diamo all'associazione oggi è molto legato a quel percorso, a quello che era emerso negli incontri di formazione con Pier Giulio Branca, al gruppo promotore di abitanti e operatori. L'idea che la coesione sociale non è mettere insieme persone che già hanno delle competenze, dei talenti, ma attivare chi fa fatica anche se è in forte disagio sociale. Questo è stato l'aspetto caratterizzante del nostro *hub* rispetto agli altri. (...) e sono questioni che trattiamo ancora adesso».¹³⁸

Il progetto viene quindi utilizzato non solo come sostegno per le attività di animazione sociale, ma anche per sviluppare un percorso di costituzione di un soggetto collettivo composto di organizzazioni e abitanti. La fase costituente della Associazione è stata pertanto orientata alla formazione di un gruppo promotore misto di abitanti e operatori attraverso un percorso di autoformazione e autoriflessione - che ha visto anche il contributo dello psicologo di comunità Piergiulio Branca -, che mettesse tutti i partecipanti nelle condizioni di confrontarsi su aspetti valoriali e di senso del progetto per tradurli consapevolmente in modalità di lavoro e organizzazione interna dell'associazione. La proposta che emerge è quella di un'associazione di secondo livello, ovvero di un soggetto fortemente radicato nel territorio e permeabile alla partecipazione attiva dei singoli ma sostenuto direttamente dalle cooperative sociali promotrici come strumento condiviso e comune di intervento nel quartiere. Il percorso di concertazione tra

137 Associazione Laboratorio di Quartiere, estratto del progetto *Scendi c'è il Giambellino*, vincitore del "Bando alle Periferie 2017" promosso dal Comune di Milano.

138 Intervista a L., abitante e operatore presso il CDE Creta (Cooperativa Azione Solidale), 29 gennaio 2018.

tutte le componenti sociali del territorio raggiunge un esito parziale: nasce nel 2012 un'associazione di promozione sociale a cui aderiscono a titolo personale abitanti, attivisti, volontari e operatori dei servizi che avevano partecipato al progetto *Community Hub*. L'associazione è chiamata "Laboratorio di Quartiere Giambellino Lorenteggio" come proposta di accompagnamento sociale alla rigenerazione del quartiere alternativa, e in aperta polemica, alle politiche di riqualificazione promosse in altri quartieri attraverso i Contratti di Quartiere. L'associazione diviene titolare della concessione gratuita, da parte del Consiglio di Zona 6, dello spazio all'interno del quale sono organizzate le attività emerse dai diversi gruppi di interesse del percorso del *Community Hub*, promosse e organizzate direttamente dagli abitanti volontari (teatro dell'oppresso, giardinaggio, coro ecc.), mentre le organizzazioni territoriali scelgono di non aderire formalmente. Viene pertanto messo a punto un sistema condiviso di calcolo di quote di gestione proporzionali all'utilizzo dello spazio e alla capacità economica del soggetto, garantendo in questo modo la sostenibilità del progetto di animazione dello spazio stesso. Aderiscono Spazio Aperto Servizi, Comunità del Giambellino, Samarcanda, Le Radici e le Ali, Giambellitaly, Seneca, Dynamoscopio, mentre scelgono di rimanere esterne al percorso A77, Azione Solidale e Handicap su la Testa. Gli enti che aderiscono alla proposta di compartecipazione scelgono infatti di trasferire in quello spazio alcuni dei propri servizi - lo sportello di orientamento ai servizi e lo spazio di socialità per anziani gestito dai Custodi Sociali e il doposcuola Spazio Pinocchio gestito da Spazio Aperto Servizi, l'orientamento alle neomamme di Comunità del Giambellino. Similmente alcune organizzazioni del territorio che non avevano una sede propria si appoggiano al nuovo spazio di quartiere, offrendo servizi gratuiti come lo sportello sindacale dell'Unione Inquilini, il corso di italiano per stranieri di Le Radici e le Ali, lo sportello di orientamento legale per stranieri di Samarcanda. Con la costituzione dell'associazione, il progetto di gestione dello spazio Casetta Verde diventa espressione materiale di un progetto di rete.

Mobilitazione: dal comitato all'équipe di ricerca

Nel 2012 diviene pubblica la notizia dell'esistenza di uno studio di fattibilità avviato tra il 2009 e il 2010 per la riqualificazione del comparto ERP del Lorenteggio, esito di un tavolo di lavoro congiunto tra Comune di Milano, Aler e Regione Lombardia. Lo studio preliminare simulava l'applicazione dello strumento dei fondi immobiliari per l'*housing* sociale come meccanismo di finanziamento per la riqualificazione del comparto, prevedendo l'abbattimento di una porzione del patrimonio edilizio esistente, che sarebbe stato solo parzialmente ricostruito in regime di ERP. Nonostante l'ipotesi dell'abbattimento del Lorenteggio ERP non fosse nuova, negli anni immediatamente precedenti si era registrata una forte diminuzione della conflittualità sul tema della casa e dell'abitare nel quartiere. I coordinamenti politici sia locali che cittadini, animati da sindacati, comitati inquilini e forze politiche di minoranza che avevano sollevato il tema della riqualificazione del quartiere in occasione delle candidature per i Contratti di Quartiere, avevano perso la spinta alla mobilitazione, sciogliendosi del tutto successivamente all'elezione della Giunta di centrosinistra del Sindaco Pisapia. Al contrario, si erano rafforzate le reti di coesione sociale presidiate dal terzo settore, con il risultato che la dimensione di mobilitazione politica era andata scemando e molti dei partecipati o si erano allontanati dal quartiere o erano confluiti nel percorso del Laboratorio di Quartiere Giambellino Lorenteggio. Di fronte al "fatto compiuto" (Cefai, 2007), si pone la necessità di riattivare una dimensione di mobilitazione: alcune figure promotrici del percorso di comunità danno vita a una fase di attivazione esplicitamente conflittuale.

Alcuni operatori e attivisti del territorio si fanno portavoce di una denuncia pubblica degli intenti del programma di intervento, innescando la mobilitazione di una rete ampia di soggetti e istituzioni solidali,

che, seppure rimaste esterne al percorso dell'associazione, ne riconoscono il valore. In questa fase convergono nella rete del Laboratorio di Quartiere soggetti molto diversi tra loro, tra cui associazioni cattoliche, organizzazioni di volontariato, gruppi politici extraterritoriali, sindacati, operatori di cooperative sociali, rappresentanti istituzionali, nonché alcune realtà di recente costituzione con progetti attivi sul quartiere, tra cui l'associazione Dynamoscopio, entrata nella rete del Laboratorio aderendo al percorso del *Community Hub*.

Alla fine del 2012 si costituisce il Comitato DRAGO - Dare Risposte Al Giambellino Ora, come entità autonoma dall'Associazione Laboratorio di Quartiere Giambellino Lorenteggio, la cui prima azione significativa consiste in una petizione popolare contro l'abbattimento del comparto ERP e in una campagna di controinformazione sugli esiti del progetto di riqualificazione. Animano questo percorso diversi operatori del territorio, tra cui alcuni soci di Dynamoscopio, portatori di competenze tecniche in materia di riqualificazione urbana e architettonica, un referente della Caritas Decanale, che mette a disposizione un corposo lavoro di documentazione dello stato del quartiere accumulato negli anni, alcuni operatori di Comunità del Giambellino membri dell'équipe di conduzione del *Community Hub*. Il comitato acquisisce una grande legittimità di azione, sia nei confronti della base sociale che verso le istituzioni, dimostrando di governare la discussione sia sul piano politico che su quello tecnico, in questa fase declinato prioritariamente sul mantenimento del numero di alloggi ERP.

Per tutto il 2013, il Comitato DRAGO si fa portavoce di un percorso di emersione delle istanze del territorio e delle priorità di intervento per il quartiere, definendo i punti imprescindibili per il futuro intervento.¹³⁹ Un momento di ampia partecipazione, scandito dalle riunioni settimanali e da numerose iniziative di aggregazione, di protesta e di interrogazione pubblica dei rappresentanti istituzionali. Dopo due anni di mobilitazione, il progetto di abbattimento viene pubblicamente abbandonato, con una dichiarazione dell'Assessore alla Casa Daniela Benelli, in occasione di un'assemblea pubblica il 29 novembre 2013.

Contemporaneamente il Comune di Milano emette, grazie all'esistenza di un avanzo di bilancio, l'avviso di assegnazione di contributi ad associazioni ed enti senza scopo di lucro *per progetti di supporto all'abitare e accompagnamento sociale da realizzare in ambiti urbani caratterizzati da grave disagio abitativo*. Tra i "quartieri misti di edilizia residenziale pubblica e di proprietà privata" è inserito anche il Lorenteggio. L'intento della Pubblica Amministrazione è, in questa fase, quello di ricostruire uno spazio di confronto e dialogo con il territorio, dimostrando un atteggiamento aperto all'ascolto delle istanze locali.¹⁴⁰ Il contributo ipotizza interventi informativi e di indagine delle condizioni di vita nel quartiere in relazione allo stato del patrimonio edilizio e dello spazio pubblico, campo non del tutto

139 In particolare: mantenimento delle quote di ERP sia in termini di SLP che di numero di alloggi; blocco totale degli sgomberi nel comparto e attivazione della commissione di valutazione degli stati di necessità (art. 34 comma 8 LR 27/2009); bonifica dell'amianto in tutto il quartiere; mobilità degli inquilini interna al quartiere.

140 Intervista all'architetto Patrizia Di Girolamo, Responsabile Servizio Contratti di Quartiere e Rigenerazione Urbana, Comune di Milano, 21 novembre 2017.



Un corteo promosso dal Comitato DRAGO attraversa le vie del quartiere Giambellino Lorenteggio.
Foto dell'archivio del Comitato.

coincidente con le competenze espresse dai soggetti più storici del territorio.¹⁴¹ Si apre pertanto un percorso parallelo di concertazione tra le organizzazioni del territorio per costruire un gruppo di lavoro territoriale in grado poi di concorrere al bando comunale. Un momento di costruzione di alleanze strategiche sia territoriali che extraterritoriali, orientato alla costituzione di una cordata che potesse, allo stesso tempo, fornire garanzie di tutela delle istanze locali nel processo ed esprimere una competenza tecnica riconosciuta dalle istituzioni. La prima condizione è assolta grazie al coordinamento del processo da parte di Comunità del Giambellino e l'inserimento nell'*équipe* di una figura di operatore sociale riconosciuta e apprezzata per il lavoro fatto nel percorso dell'associazione territoriale; la seconda attraverso il coinvolgimento del Politecnico di Milano come partner tecnico. Il partenariato è composto dalle Cooperative Sociali Comunità del Giambellino - capofila -, Spazio Aperto Servizi, A77, dall'Associazione Dynamoscopia e dal Politecnico di Milano. La proposta della cordata territoriale è la sola a presentarsi e risulta vincitrice di un finanziamento di circa 30.000 euro. L'intervento, che prende

141 Il contributo mira a sostenere "attività di supporto all'abitare e accompagnamento sociale in contesti caratterizzati da grave disagio abitativo che attualmente ne risultano privi". Tra gli obiettivi degli interventi destinati agli ambiti a residenza mista vi sono: 1. Attivazione di un presidio locale attraverso l'apertura e la gestione di uno "sportello territoriale", sede operativa dell'*équipe*, in uno spazio che potrà essere messo a disposizione dall'Amministrazione Comunale, da Aler o dal soggetto proponente, all'interno del quale sviluppare tutte le fasi di organizzazione, programmazione e realizzazione del progetto; 2. Attivazione di azioni di informazione, orientamento e ascolto, finalizzate ad accompagnare e supportare le attività di riqualificazione urbana e ristrutturazione edilizia e infrastrutturale in corso di attuazione e/o di programmazione; 3. Attivazione di azioni di assistenza ai residenti, finalizzate alla risoluzione di problemi concreti connessi all'abitare, alla facilitazione dei rapporti con l'Amministrazione Comunale e con il gestore degli immobili di edilizia pubblica; 4. Attivazione di azioni di promozione sociale, finalizzate a rafforzare le reti di vicinato e la costruzione e condivisione di regole di buona convivenza e di uso corretto degli spazi comuni; 5. Promozione di iniziative nel quartiere, finalizzate al rafforzamento dell'integrazione sociale.

il nome di V.A.L.E. - Vivere Abitare Lorenteggio ERP, propone una ricerca sulle forme dell'abitare nel quartiere ERP, articolata in momenti di indagine sul campo, elaborazione di dati quali-quantitativi e momenti di ascolto e condivisione con il territorio allargato (cfr. Immagine35). Un progetto che assume nel tempo la forma di un percorso di ricerca-azione, caratterizzato da un approccio microsociale all'indagine dei contesti abitati con una forte caratterizzazione interdisciplinare, rappresentata dai diversi profili professionali presenti nell'équipe di lavoro.¹⁴² Nel corso della ricerca, una parte dei membri dell'équipe continua ad animare il Comitato DRAGO, che agisce sul territorio in modo complementare a quello del gruppo di lavoro attraverso pratiche di mobilitazione degli abitanti per la richiesta di dialogo con le istituzioni responsabili. Un momento di fortissima ambivalenza di alcune figure, che non sfugge né all'Amministrazione, né alla dirigenza delle cooperative di appartenenza, che si dissociano con forza dal percorso del Comitato. Al contempo, internamente al Laboratorio di Quartiere, si verifica un ricambio nei partecipanti: alcune figure che avevano animato il percorso di coesione si allontanano, non riuscendo a praticare la dimensione della mobilitazione politica, mentre acquisiscono centralità alcuni attivisti provenienti sia del quartiere sia da altre parti della città. Nel mese di dicembre 2014, il Comune di Milano, sollecitato dall'influente intermediazione dell'allora presidente di zona 6 Gabriele Rabaïotti, dichiara pubblicamente la disponibilità allo stanziamento di 15 milioni di euro per la rigenerazione del quartiere Lorenteggio, subordinando il proprio impegno ad un pari investimento da parte di Regione Lombardia. La dichiarazione sancisce, nei fatti, l'alleanza con i gruppi locali, mentre Aler e Regione Lombardia, proprietari delle aree del comparto ERP, risultano figure assenti dal dibattito, non riconoscendo le istanze sollevate né dalla ricerca né dalla mobilitazione.

202

Grazie al ruolo di pressione istituzionale esercitato dal Comune, nel marzo 2015 la Regione Lombardia dichiara di indirizzare una quota dei fondi comunitari destinati alle aree urbane sull'area del Giambellino Lorenteggio. Il finanziamento si compone di diverse fonti per un totale di 85 milioni di euro, a cui si aggiungono le risorse provenienti dal bilancio del Comune di Milano. L'approvazione del finanziamento comporta l'assegnazione di un incarico di consulenza per Regione Lombardia all'équipe del progetto VALE, con il compito di delineare, sulla base degli esiti della precedente ricerca, le priorità di intervento - sia tematiche che localizzative - e i possibili scenari di sviluppo per il quartiere come supporto alla redazione del progetto preliminare (*masterplan*) di riqualificazione del comparto. L'incarico, finanziato con circa 30.000 euro, prende il nome di "Progetto Laboratorio Lorenteggio 2015", e consiste nel supporto all'incarico di assistenza tecnica inerente alle «Attività propedeutiche al servizio di accompagnamento finalizzate alla redazione del *masterplan* del quartiere Lorenteggio in attuazione dell'asse V del POR FESR 2014-2020», affidato da Regione Lombardia a Infrastrutture Lombarde spa, con il supporto della società di progettazione urbanistica CAIRE. La seconda fase della ricerca conferma la composizione del partenariato locale e la collaborazione con l'Università.

Nel 2016, però, il percorso subisce una brusca interruzione, coincidente con l'elezione del nuovo Sindaco, Giuseppe Sala, e il conseguente cambio di Giunta, in linea con l'orientamento precedente. I canali di comunicazione con il territorio vengono chiusi e la progettazione dell'intervento viene riportata all'interno

¹⁴² La ricerca VALE ha costruito una rappresentazione del quartiere complessa e multidimensionale, scegliendo di guardare al territorio come contesto trasformato e abitato, in cui le pratiche sono al contempo espressione di *domande d'uso implicite* e "soluzioni in atto". L'esito è costituito da un *dossier* analitico quali-quantitativo di dettaglio alla scala del cortile e da una serie di rappresentazioni complesse di sintesi che mettono in relazioni diverse variabili che concorrono a determinare la condizione e l'esperienza dell'abitare nel quartiere. Attraverso l'interazione e l'osservazione ravvicinata, sviluppata con la pratica etnografica, il progetto ha riconosciuto quelle forme minute di cura e di risposte autoprodotte nel quotidiano definendole come competenze. Uno stralcio della ricerca è accessibile sul portale del Comune di Milano alla sezione: Casa e assegnazione spazi > Progetti di riqualificazione > Riqualificazione dei Quartieri > Lorenteggio (ultimo accesso: 2 novembre 2018).



Immagine 35: Grado di “tenuta sociale” dei cortili del quartiere Lorenteggio. Elaborato prodotto nell’ambito della ricerca VALE.
Fonte: Report conclusivo di ricerca , giugno 2015.

di arene decisionali strettamente politico-istituzionali, riaffermando la centralità istituzionale nella conduzione del processo. L’équipe territoriale, e il quartiere conseguentemente, vengono estromessi dal processo che andrà a determinare, nei mesi successivi, le scelte di operativizzazione del *masterplan*, che si rivelano, a fine 2017, diverse rispetto a quanto contenuto nelle elaborazioni preliminari del gruppo di ricerca. In particolare, l’accordo di programma definisce che l’intervento sui cinque caseggiati individuati come prioritari dalla ricerca avverrà attraverso l’abbattimento e ricostruzione dei civici, e non, come concordato in via preliminare, attraverso interventi di recupero edilizio.

Affermazione: la pluralizzazione delle competenze della rete

Il lungo percorso dell’Associazione Laboratorio di Quartiere fornisce l’occasione anche per un progressivo radicamento nel quartiere di un altro soggetto, centrale nelle dinamiche di rete del Giambellino Lorenteggio. L’Associazione Dynamoscopio, nata nel 2010 da un gruppo di giovani ricercatori con l’intento di sperimentare l’audiovideo come strumento di ricerca etnografica, si affaccia alla rete del quartiere attraverso il Progetto Memoria. L’anno successivo, i fondatori promuovono un altro percorso di ricerca audiovisiva dedicato a ragazzi *under 35*, coinvolgendo come *partner* Comunità del Giambellino, con il compito di coinvolgere nel progetto i giovani del quartiere. L’iniziativa “Immaginariesplorazioni” dà vita ad un film - *Entroterra Giambellino* - e al libro *Nella tana del drago*, realizzati da un gruppo composto per metà dai giovani abitanti e volontari del quartiere che avevano partecipato al percorso del *Community Hub* e per metà da persone provenienti da fuori quartiere. Nel corso di un anno, i circa 30 ragazzi e ragazze attraversano le strade del quartiere per conoscere le storie

e le esperienze di vita degli abitanti, raccogliendo interviste in profondità, fotografie, testimonianze, esperienze di vita. Un'esperienza relazionale che si è rivelata cruciale per dare continuità all'esperienza del Progetto Memoria e rafforzare i legami tra i partecipanti e il quartiere nel suo complesso. Nel 2013, in chiusura del progetto *Community Hub*, l'Associazione Dynamoscopia è capofila di un altro progetto triennale sostenuto da Fondazione Cariplo. Con un finanziamento di circa 600.000 euro, il progetto Dencity riunisce insieme Comunità del Giambellino, A77 e Art Kitchen, provenienti dalla rete *Community Hub*, con Connecting Cultures, APS ed Està. L'obiettivo del progetto è di costruire un sistema culturale diffuso sulla zona 6, valorizzando alcuni luoghi periferici nei quartieri Giambellino, Solari e Barona come patrimoni culturali urbani in grado di innescare circuiti virtuosi di coesione e sviluppo economico. Nel corso di tre anni, Dynamoscopia diventa il fulcro di una rete che sollecita organizzazioni e abitanti attivi ad immaginare nuovi possibili usi del quartiere, focalizzando l'attenzione sul giardino di via Odazio e sul Mercato Comunale Lorenteggio in dismissione. Riprendendo alcuni elementi del percorso di animazione territoriale di *Community Hub* – come la tradizione della festa di quartiere Giambellino, ribattezzata Jambellino – e aggiungendo contenuti legati all'arte pubblica e alla fruizione culturale, Dynamoscopia si fa promotore di una nuova modalità di intervento territoriale, introducendo nelle pratiche di animazione del territorio i temi della cultura e della rigenerazione degli spazi. Gli interventi realizzati nel corso del progetto marcano uno scarto significativo dai percorsi precedenti, individuando come oggetti di lavoro non tanto i fattori di fragilità delle persone che vivono nel quartiere, quanto le dinamiche urbane che, plasmando spazi e narrazioni pubbliche, costruiscono intorno ad alcuni luoghi processi di marginalizzazione. All'interno del percorso di Dencity infatti un ruolo minore assume l'intervento socio-educativo, presidiato storicamente da Comunità del Giambellino, mentre ampio spazio è dato alle competenze di progettazione architettonica e urbana rappresentate nell'associazione. Con il progetto Dencity, la marginalità del quartiere Giambellino viene inquadrata in una diversa cornice, che se poco viene compresa e sostenuta dalle organizzazioni più radicate sul territorio, trova invece largo consenso a livello cittadino e nazionale in relazione all'emergente dibattito sull'innovazione sociale urbana. L'orizzonte della riqualificazione del quartiere ERP costituisce l'occasione per l'associazione di affermare le proprie competenze: all'interno del Comitato DRAGO, Dynamoscopia si distingue per la capacità di presidiare il discorso tecnico, guadagnandosi la partecipazione all'équipe di ricerca del progetto VALE. Lo scenario di politiche emergente apre la strada all'associazione per affermarsi nel quartiere. Dal 2015 il percorso di Dynamoscopia si rende più indipendente dalla rete storica del Laboratorio di Quartiere, alimentando una separazione tra competenze all'interno del territorio. Mentre le cooperative sociali tornano a presidiare gli interventi di supporto alle famiglie, Dynamoscopia è l'unico soggetto attivo nel dibattito emergente sulla rigenerazione urbana. Sebbene la prossimità all'esperienza della rete del Laboratorio di Quartiere costituisca un elemento centrale della narrazione pubblica dell'associazione, il processo di riqualificazione del Mercato Lorenteggio – vincitore anche del primo bando nazionale *Culturability* di Fondazione Unipolis – proietta Dynamoscopia sempre di più all'esterno del quartiere, collocandolo tra i soggetti emergenti nel campo dell'innovazione sociale e dei processi di rigenerazione urbana che il Comune di Milano guarda con interesse crescente.

Frammentazione: la politica di rigenerazione come posta in gioco dell'azione di rete

Il percorso di mobilitazione che ha originato il Comitato DRAGO, se ha da un lato rafforzato la capacità di presidio delle relazioni istituzionali delle organizzazioni del territorio, dall'altro ha indebolito la capacità di attivazione sociale dell'Associazione Laboratorio di Quartiere. Il doppio ruolo

di molti degli operatori che avevano animato l'esperienza di coesione sociale del *Community Hub* - coinvolti sia nella *equipe* di ricerca a supporto della redazione del *masterplan* che nell'animazione del Comitato DRAGO - riduce fortemente il loro peso come animatori di comunità, senza però attuare un reale passaggio di consegne verso gli abitanti e i volontari attivi. Cavalcando strategicamente l'ambiguità tra comitato di protesta e associazione di comunità, il Laboratorio di Quartiere si afferma come interlocutore locale delle istituzioni nella trattativa per lo stanziamento delle risorse e la definizione dei contenuti del piano di riqualificazione. Passano dunque in secondo piano le attività aggregative e di coesione sociale volte alla cura delle relazioni quotidiane con degli abitanti in favore di un'attività volta a mantenere alta l'attenzione sulla riqualificazione. Con lo stanziamento dei fondi e la prosecuzione dell'incarico di consulenza per conto di Regione Lombardia, il percorso del DRAGO si interrompe, lasciando un vuoto di relazione tra organizzazioni promotrici e quartiere. A conclusione del percorso di mobilitazione, la base sociale dell'associazione si trova indebolita poiché molti abitanti attivi, interessati a coltivare una dimensione sociale relazionale e aggregativa, si sono allontanati dal Laboratorio di Quartiere. Si rende necessario ricostruire una presa sul territorio che giustifichi la grande credibilità pubblica dell'associazione. Grazie alle occasioni del Bando alle Periferie e del programma QuBì di Fondazione Cariplo, l'associazione diventa, per la prima volta, promotrice di alcune progettualità coordinando una rete formale di soggetti professionali, riconvocando intorno a sé la rete di organizzazioni che nel tempo si era frammentata in diversi percorsi. Con il progetto QuBì Giambellino Lorenteggio l'associazione - sostenuta dalla Cooperativa Comunità del Giambellino - riafferma la propria centralità rispetto al presidio sociale del quartiere, riaprendo così l'ipotesi dell'attivazione di un soggetto di secondo livello con ruolo di ricomposizione della rete. La fase più recente vede quindi nella vicenda della riqualificazione il fulcro della riorganizzazione degli equilibri interni alla rete territoriale. L'associazione Laboratorio di Quartiere Giambellino Lorenteggio, impegnata nella riaffermazione della propria centralità, assume per la prima volta una veste professionale, ridefinendo i termini del confronto con le organizzazioni coinvolte nella gestione del piano di riqualificazione.

205

Spazi di rete. Lo spazio-arcipelago del quartiere Giambellino Lorenteggio

La rete del quartiere Giambellino si racconta attraverso un sistema di luoghi che sempre più frequentemente vengono richiamati insieme e attivati in modo sinergico e complementare dalle progettualità della rete. Uno spazio-arcipelago è quello in cui si spazializza la rete del Giambellino Lorenteggio, dove i diversi “*setting*” evocano le diverse anime del quartiere. Il primo è La Casetta Verde, il luogo da cui iniziano tutti i racconti. Qui è dove coloro che vogliono conoscere il quartiere vengono accolti e guidati al suo interno, qui è dove chi è alla ricerca di un aiuto viene indirizzato. Denominata ufficialmente “Centro Polifunzionale Elio Pianezzola”¹⁴³, la Casetta Verde è un prefabbricato di circa 50 mq situato al centro dell'area verde di via Odazio, un tempo una delle piazze di spaccio di eroina più importanti della città, oggi luogo di ritrovo della componente rom e sinti che abita nel quartiere. Uno spazio che fu assegnato ad una sezione degli Alpini come strumento di presidio territoriale, ai quali gli scarsi risultati non hanno garantito il rinnovo della concessione. Lo spazio è stato ristrutturato con il progetto Community Hub, dando vita ad un percorso di riattivazione e risignificazione che ha segnato in modo forte l'esperienza e l'immaginario di chi vi ha partecipato. Ogni anno, dal 2010 al

143 Elio Pianezzola, abitante del quartiere, è stato volontario e responsabile laico della Caritas decanale. Una figura di riferimento per gli operatori del territorio e moltissimi abitanti, che ha spesso accompagnato in situazione di estrema necessità. Su proposta della rete locale, in occasione del suo decesso nel maggio del 2014 gli è stata intitolata la Casetta Verde.

2017, nella Casetta Verde si è tenuta l'assemblea territoriale: un momento di progettazione partecipata del palinsesto di attività di volontariato e coesione che si sarebbero svolte nel corso dell'anno con il contributo dei partecipanti. Un momento che ha visto convergere le molte e diverse anime del territorio in uno sforzo comune di ascolto e coprogettazione. Attraverso alcune regole volte a ridurre il più possibile le differenze tra la componente economicamente e socialmente più elevata - operatori e professionisti - e abitanti - delle classi medie, dei ceti popolari e gli stranieri - , hanno preso vita in questo spazio numerosi progetti che costituiscono ancora oggi esperienze fondative delle pratiche e delle visioni tanto degli operatori e che degli abitanti che partecipano alla rete: il progetto "Memoria Giambellino", l'orto comunitario, il cinema nei cortili¹⁴⁴, il gruppo di Teatro dell'oppresso, la scuola di italiano per stranieri. La programmazione partecipata della Casetta Verde si è poi incrociata con quella "ordinaria" di alcuni servizi pubblici e privati che hanno trovato spazio al suo interno: un doposcuola, il servizio di custodia sociale, il servizio di socializzazione per anziani, uno sportello di segretariato sociale. La doppia anima professionale e informale ha richiesto di dotare lo spazio di un regolamento d'uso che prevede la gratuità e la non discriminatorietà di tutte le attività e vincola i soggetti organizzati ad un contributo economico proporzionale al tempo di utilizzo e al fatturato dell'organizzazione. Questa doppia anima racconta la storia di un duplice processo di risignificazione di uno spazio come spazio di comunità: da parte dei singoli, come luogo di aggregazione e attivazione; da parte delle organizzazioni, come patto, anche economico, di collaborazione ad un progetto comune per il quartiere.¹⁴⁵ La centralità viene continuamente e intenzionalmente riaffermata in occasione di tutti i progetti più significativi che hanno portato in quello spazio attività o lo hanno eletto a sede gestionale, così come di tutti i momenti di coinvolgimento degli abitanti, siano essi di natura politica o aggregativa.

206

Insieme alla Casetta Verde, altri due ambiti definiscono la rete nella sua spazialità: i cortili del quadrilatero ERP e il Mercato Comunale Lorenteggio. I progetti della rete del Giambellino ciclicamente ripropongono attività nei cortili del comparto ERP. Da Scendi c'è il Cinema, al progetto VALE, al Bando alle Periferie, è nei cortili che la rete ricomponne la frattura tra operatori e beneficiari delle politiche e rinnova l'assunto fondativo del percorso di volere intervenire per l'inclusione della parte più fragile e compromessa del quartiere. All'opposto, lo spazio del Mercato Comunale, riattivato grazie al lavoro dell'Associazione Dynamoscopio, è oggi un altro luogo simbolico della rete e del suo legame con il quartiere. Storico mercato coperto salvato dalla conversione in un discount, è stato progressivamente incluso tra gli spazi a disposizione del quartiere, sebbene oggi fortemente connotato dal punto di vista dell'immagine. Nonostante sia infatti uno spazio dai canoni estetici superiori al resto del quartiere e, complice anche l'attività di ristorazione al suo interno, attraversato da popolazioni molto distanti dalla quotidianità del Giambellino, è un luogo dove la forza degli assunti impliciti costruiti nel corso del lavoro di rete intorno alla Casetta Verde e ai cortili hanno trovato una loro declinazione, permettendo ad uno spazio "a rischio di gentrificazione" di mantenere un'offerta gratuita e una totale accessibilità dello spazio.

144 www.laboratoriodiquartieregiambellinolorenteggio.org/index.php/scendiceilcinema.

145 Contribuiscono alle spese di gestione dello spazio le seguenti realtà: Comunità del Giambellino, Spazio Aperto Servizi, Azione Solidale, Dynamoscopio, Unione Inquilini, Scout CNIGI, FONC. Sono attualmente (giugno 2019) ospitati nello spazio: gruppo di Teatro dell'oppresso, corso base di arabo, un orto condiviso, lo sportello di orientamento ai servizi gestito dal servizio di Custodia Sociale del Comune di Milano, il doposcuola "Spazio Pinocchio", il gruppo di socializzazione per anziani.



La pulizia del cortile abbandonato di via Lorenteggio 181 con la partecipazione di moltissime realtà del territorio.
Fonte: Archivio associazione Laboratorio di quartiere Giambellino Lorenteggio.

5.4. Reti al plurale. Soggetti ibridi tra sussidiarietà e autorganizzazione

I casi di San Siro e Giambellino mostrano come la conformazione delle reti territoriali vari in relazione a molteplici fattori interagenti tra loro. Sebbene infatti i due quartieri possano essere considerati simili nella composizione sociodemografica, nel profilo degli attori più rappresentativi e nelle progettualità pubbliche e private che hanno interessato negli ultimi anni entrambi i quartieri, attraverso la struttura delle relazioni orizzontali si esprime una vocazione specifica di ciascun territorio.

Il primo elemento di differenziazione rimanda alla conformazione fisica del quartiere e alle sue dotazioni urbane. La natura fortemente introversa del quadrilatero ERP di San Siro e la prevalente monofunzionalità degli spazi sembra avere favorito lo sviluppo di una rete rivolta per lo più all'interno del quartiere. Le progettualità attive, sia pubbliche che private, si sono concentrate sul supporto alle forme di fragilità degli abitanti del comparto ERP, mantenendo la composizione degli attori territoriali piuttosto stabile e sviluppando poco o per nulla il tema delle relazioni tra quadrilatero e intorno. Al contrario, la maggiore frammentazione del tessuto urbano del Giambellino Lorenteggio e la diffusione capillare di servizi pubblici e presidi sociali e aggregativi ha favorito una maggiore apertura della rete, che, a partire da una base coesa di attori storicamente insediati, è stata nel tempo interessata dal contributo di numerosi soggetti "esterni".

Il secondo elemento di differenziazione riguarda i motori della collaborazione in rete. In entrambi i quartieri l'intervento socioassistenziale ed educativo costituisce il principale ambito di attivazione dei soggetti locali. Nel caso di Giambellino Lorenteggio, le realtà professionali di più lungo radicamento hanno sviluppato una forte coesione, sfumando le distinzioni tra i soggetti con una vocazione più assistenziale e quelli con un approccio educativo. Nel quartiere di San Siro si è invece mantenuta una distinzione piuttosto netta tra le realtà del privato sociale attive nel supporto alle fragilità e quelle che hanno sviluppato un intervento di tipo educativo. Una distinzione che si riflette anche sulle relazioni tra privato sociale e realtà civiche e associative. Nel quartiere Giambellino Lorenteggio la minore presenza di associazioni trova una certa convergenza nel Laboratorio di Quartiere Giambellino Lorenteggio, e attraverso questo soggetto si connette all'intervento professionale, nel caso di San Siro permane una divisione piuttosto netta tra intervento professionale e realtà civiche e associative, attive sul tema dell'inclusione degli stranieri, poco presidiato invece dai soggetti professionali e dall'intervento istituzionale. I due casi presentano quindi una differente organizzazione interna della rete complessiva. Nel caso di San Siro, sono riconoscibili aggregazioni di soggetti sulla base dei temi di intervento e del profilo degli attori, mentre nel caso di Giambellino Lorenteggio queste si formano a partire dai soggetti e da sottosistemi di relazioni più forti maturate intorno ad alcune realtà più centrali.

In entrambi i casi, la fase più recente di sviluppo della rete - che ha preso avvio con l'azione del Politecnico di Milano a San Siro e con la vicenda del piano di abbattimento poi Programma di riqualificazione in Giambellino Lorenteggio - ha però introdotto significative discontinuità nei processi di aggregazione interna alla rete locale.

Al contempo i due casi presentano alcuni elementi di somiglianza che forniscono alcune prime coordinate rispetto alle condizioni di formazione delle reti di quartiere a ridosso dei quartieri di Edilizia Residenziale Pubblica. In primo luogo, in entrambe le reti vi sono organizzazioni, attive nell'ambito dell'assistenza sociale e dell'educativa, storicamente presenti nei due quartieri,

con relazioni di scambio o collaborazione di lungo periodo, la cui presenza è ricorrente nelle diverse “fasi” di sviluppo della rete. La presenza di queste organizzazioni mette in luce che gli orientamenti del *welfare* all’integrazione tra competenze differenti e alla collaborazione, sia tra enti che con gli utenti, ha dato luogo a processi di radicamento territoriale dei servizi e degli attori che hanno strutturato relazioni durature tra le organizzazioni localizzate nel quartiere. Al contempo, un significativo impulso alla collaborazione tra organizzazioni si è dovuto al finanziamento privato, che, governato da requisiti di accesso meno stringenti rispetto al pubblico, ha aperto sia il campo del sociale che, più recentemente, quello dell’intervento territoriale a molti nuovi attori. Le due reti si connotano oggi per una pluralità di soggetti di natura differente e per una compresenza di diversi sistemi di ingaggio territoriale che ha permesso ad alcune organizzazioni di mantenere nel tempo la presenza nel quartiere indipendentemente dagli orientamenti delle politiche pubbliche e di formare collaborazioni stabili. La consuetudine di lavoro in rete delle organizzazioni attive nel campo del sociale ha fatto sì che si mantenesse una certa continuità di relazione tra gli attori territoriali, nonostante il tema della casa pubblica non sia oggi il motore primo dei processi di intervento urbano su questi territori. L’ERP ha costituito - e ancora costituisce - quindi un fondamentale dispositivo di radicamento e di coesione per le organizzazioni del terzo settore milanese, nonché l’elemento di legittimazione dell’attivazione sul territorio.

In secondo luogo, la conformazione attuale delle due reti segnala un processo di progressiva sostituzione delle forme di rappresentanza di base degli abitanti con le organizzazioni del terzo settore, sia professionale che del volontariato puro. Appare chiaro pertanto come l’esistenza di reti così specificamente connotate sia espressione di un ruolo politico crescente che hanno acquisito le organizzazioni del terzo settore (Biorcio e Vitale, 2016) in alcuni territori segnati più fortemente da dinamiche di impoverimento e fragilizzazione del capitale sociale e politico degli abitanti. Sebbene dunque si registri all’interno delle due reti la presenza di gruppi e figure non professionali, la relazione con gli abitanti costituisce in entrambi i casi un elemento di incertezza che è stato tematizzato in modo differente e che sembra però interessante interrogare come emergente funzione di rappresentanza locale nella tensione con i vincoli dell’azione professionale.

In terzo luogo, in relazione a questa ambivalenza, si nota che nei due quartieri si è verificato un processo di convergenza e collaborazione tra organizzazioni differenti, che si sono conformate come “forum locali del terzo settore” (Vitale, 2009) avviando una riflessione sulla nozione di rete territoriale e sul ruolo nello sviluppo del quartiere. In entrambi i casi infatti, ad un iniziale coordinamento con finalità di sviluppo e implementazione di interventi attivi sul territorio, i soggetti del quartiere si sono riorganizzati attivando ambiti informali di confronto interno, a cui hanno fatto seguito modalità di presenza sul territorio e autorappresentazione di carattere più politico-rivendicativo. Le reti dei quartieri San Siro e Giambellino Lorenteggio sembrano infatti avere assunto una specifica, e forse inedita, conformazione organizzativa e rappresentazione pubblica in relazione alla controversa gestione delle politiche di intervento urbano sull’edilizia pubblica. Che si siano formate sulla spinta di una istituzione, come nel caso del quartiere San Siro, o grazie a una tensione più rivendicativa “dal basso”, come nel caso del Giambellino, le due reti si strutturano oggi intorno ad una rinnovata assunzione di responsabilità da parte dei soggetti professionali rispetto alle condizioni sociali del quartiere in supplenza dell’intervento pubblico, il quale, anche se presente, non viene riconosciuto come adeguato bensì distante dalla quotidianità del quartiere. Entrambe le reti, attraverso percorsi di interazione differenti, esprimono la necessità di ricostruire un ambito di produzione di nuova conoscenza, di confronto collettivo, di assunzione di responsabilità condivisa e di riconoscimento di *expertise* maturata nel tempo da coloro che intervengono nel quartiere.

Queste reti si conformano pertanto come soggetti plurali e ibridi (Minkoff, 2002), che sembrano mettere in dialogo produzione di servizi e attività di *advocacy* (*ibidem*) attraverso forme di collaborazione e organizzazione fluidamente realizzate tra formale e informale.

Ciò che sembra convocare oggi le reti locali non può quindi dirsi risolto totalmente nella congiuntura storica di un sempre maggiore inaridimento delle forme di presidio sociale del territorio da parte di gruppi informali, che porta il terzo settore ad essere nei fatti l'unico dispositivo di monitoraggio ed emersione delle istanze sociali del quartiere, ma anche in relazione alla debolezza dei quadri di visione complessivi per i territori della "città pubblica" che direzionano l'azione locale, sempre più schiacciata entro una gestione emergenziale dell'intervento sociale che non permette la costruzione di un progetto di cambiamento di lungo periodo. Questo processo, oltre a dare luogo a pratiche di intervento territoriale congiunte, sembra orientarsi alla ricostruzione di un discorso comune sul quartiere. La rete di San Siro, riconosciuto il problema della rappresentazione negativa e superficiale del quartiere, si convoca intorno al discorso della *contro-narrazione* basata sulla prospettiva radicata di soggetti territoriali. Le azioni che la rete promuove concorrono alla produzione di nuovi contenuti conoscitivi che valorizzando il sapere di tutti gli attori territoriali e sulla base di questi costruiscono un intervento più aderente alle necessità reali del quartiere:

210

«La rete Sansheroes nasce dalla necessità di costruire una conoscenza condivisa (...) La rete Sansheroes si costituisce come insieme di presidi sociali che conoscono in profondità e monitorano con costanza alcune parti del quartiere così come alcuni fenomeni che lo caratterizzano: è insieme osservatorio e presidio, diversificato e complementare. La condizione di continua "emergenza sociale" in cui versa il quartiere spesso è di ostacolo alla costruzione di orizzonti progettuali più ampi e innovativi, da qui la necessità della rete locale di costruire un coordinamento in grado: in primo luogo di offrire una rappresentazione situata di alcune dinamiche che attraversano il quartiere; in secondo luogo di proporre e alimentare alcune linee strategiche che costituiscano una base solida per la progettazione delle politiche»¹⁴⁶

La rete del quartiere Giambellino Lorenteggio si identifica invece nell'obiettivo della *ricomposizione di legami sociali*. In un quartiere storicamente crocevia di molte e diverse popolazioni, le dinamiche socioeconomiche contemporanee hanno prodotto una netta distinzione dei percorsi di crescita e di vita dei diversi ceti sociali. Pertanto le azioni sviluppate dai soggetti della rete singolarmente o congiuntamente affermano la volontà di promuovere la commistione delle diverse componenti sociali del territorio:

«Il Laboratorio di Quartiere nasce con l'obiettivo di combattere la frammentazione sociale e l'isolamento e di assumere la responsabilità dell'azione per porre termine alle politiche della città che producono periferia, in un quartiere segnato dall'impatto di fortissime contraddizioni sul piano abitativo, sociale e culturale. Promosso da cooperative, associazioni e gruppi che da diversi anni operano sul tessuto sociale territoriale, il Laboratorio coinvolge oggi stabilmente diverse decine di volontari, abitanti del quartiere e dei dintorni, nella gestione delle attività di coesione sociale e sviluppo di comunità, ed è frequentato ogni settimana da centinaia di persone. La finalità generale del Laboratorio è quella di stimolare la costruzione di legami sociali tra gli abitanti del quartiere, con particolare riferimento al coinvolgimento degli abitanti delle case di Edilizia Residenziale Pubblica (ERP). A partire dall'assunto che le relazioni più stabili e intense possono essere acquisite sulla base della collaborazione per

146 Rete Sansheroes (2017), "Fotografia del quartiere", p. 4 (https://issuu.com/52340/docs/fotografia_del_quartiere_san_siro_2).

realizzare obiettivi comuni, i promotori del Laboratorio hanno da subito ipotizzato un meccanismo di gestione condiviso e aperto alla partecipazione di tutti gli attori territoriali». ¹⁴⁷

Sono rappresentazioni affermative di ciò che “fa problema” nel quartiere e del ruolo potenziale della rete, che trovano però formalizzazioni differenti sulla base della necessità e dell’opportunità: documenti condivisi, lettere aperte alle istituzioni, comunicati pubblici, estratti di proposte progettuali. Un archivio di fonti disorganico che ricompone un repertorio di pratiche pubbliche altrettanto variegato che assolve il compito di veicolare nuovi discorsi e nuove “parole chiave” per il territorio con l’obiettivo di orientare l’azione a diversi livelli, affermando al contempo gli attori locali come soggetti competenti. Parallelamente al sistema di relazioni sussidiarie definito dalla *governance* del *welfare* locale, si sono quindi sviluppati altri percorsi di azione locale che stanno affermando nuovi ordini di relazione e ingaggio nel quartiere, aprendo la strada a processi di revisione delle cornici di azione delle organizzazioni del terzo settore attive su questi territori.

Infine, l’attivazione dei percorsi di rete ha determinato il presidio di alcuni luoghi del quartiere, facendoli così diventare simbolici dell’esistenza della rete. Gli spazi “della rete” nei due quartieri non sono spazi formalmente deputati all’incontro tra le organizzazioni del territorio: non sono cioè case delle associazioni né sedi istituzionali, ma luoghi assegnati ad un soggetto con una propria *mission* e identità che hanno assunto progressivamente la vocazione di spazio “della rete”, ospitando al loro interno incontri pubblici, iniziative comuni e riunioni operative. Da questi spazi si è generato un processo di naturale estensione allo spazio pubblico intorno. Nel quartiere San Siro, ad esempio, il luogo deputato agli incontri di rete è uno spazio che ha attraversato le diverse stagioni della storia sociale del quartiere: prima sede del Laboratorio di Quartiere San Siro, poi scuola di italiano per stranieri condotta dall’Associazione Alfabeti, oggi sede del Politecnico di Milano, in cui ha preso vita un processo di riaggregazione delle molte anime di un quartiere composito e frammentato. L’ultimo atto di questa storia vede lo spostamento dell’Università in una sede nuova e dai connotati fortemente istituzionali, che lascia in via Abbiati 4 uno spazio a disposizione per una nuova storia di radicamento ¹⁴⁸ a partire da una strada. Nel quartiere Giambellino Lorenteggio uno spazio nel cuore problematico del quartiere diventa simbolo della sua rinascita, baluardo di socialità appena fuori dai confini del quadrilatero ERP. Uno spazio allestito per essere utilizzato da tanti, da tutti, un’oasi che protegge ma si riconnette ad un sistema di luoghi familiari: la biblioteca, il mercato, i cortili. E’ a partire da questi spazi che si sono nel tempo sviluppati i progetti realizzati dalle reti, costruendo i propri *ancoraggi* ¹⁴⁹, supporti privilegiati dell’azione comune e coordinate per i progetti futuri. La produzione di spazio abitabile diviene strumento di autonarrazione della rete, mostrando la capacità trasformativa della rete e il valore pubblico del progetto condiviso. Al contempo la produzione di spazio forma l’identità territoriale della rete, che, appropriandosi di alcuni luoghi specifici nel quartiere, dà vita ad una geografia “rituale” che avvicina l’esperienza della

147 Documento di presentazione Associazione Laboratorio di Quartiere Giambellino Lorenteggio.

148 Con il bando “Nuove Luci a San Siro”, promosso da Aler Milano con il supporto del Politecnico di Milano e il contributo di Regione Lombardia, nel 2019 sono stati messi a bando, a canone agevolato e con un contributo per le spese di ristrutturazione, dieci spazi ad uso non residenziale nel quartiere San Siro. Tra questi vi era anche lo spazio Trentametriquadri, che è stato poi assegnato alla Fondazione Soleterre (<https://aler.mi.it/bando-nuove-luci-a-san-siro/>).

149 Il termine ancoraggio fa riferimento al concetto di “*ancrage territorial*”, che nella letteratura francese sullo sviluppo economico indica un fenomeno sociale non solo radicato nel territorio ma addirittura plasmato dalle caratteristiche dello spazio e capace di influenzare a sua volta lo sviluppo. Cfr. Bagnasco, A. (2003), *Società fuori squadra. Come cambia l’organizzazione sociale*, Bologna: Il Mulino.

rete a quella di una comunità. Si può quindi affermare che la conformazione specifica assunta dalla rete nei due quartieri sia il risultato dell'interazione tra gli orientamenti emergenti alla partecipazione nelle politiche pubbliche che le hanno promosse "dall'alto" e iniziative spontanee dal basso che hanno recepito l'istanza dell'attivazione e della collaborazione come nuovo paradigma del lavoro sociale territoriale. Le reti che si sono formate a ridosso dei contesti marginali nella città di Milano sono quindi l'esito di processi che si sono dispiegati in un arco temporale lungo, attraverso fasi a diversa intensità di relazione tra soggetti e seguendo una progressione non lineare e non stabile. I due casi, raccontati cronologicamente, mettono in luce sovrapposizione e compresenza di molteplici percorsi di rete diversi per estensione, finalità e grado di formalizzazione, che hanno tra loro punti di contatto e di frattura che sembra interessante esplorare come forma emergente di intervento territoriale in cui il territorio diviene eventualmente e temporaneamente forma di legame sociale.

6. LA RETE TERRITORIALE COME ORGANIZZAZIONE EMERGENTE

I casi di San Siro e Giambellino, quartieri storici su cui l'azione pubblica e del terzo settore si sono intensamente concentrate, ci raccontano di un processo per cui le reti del *welfare* hanno assunto fluidamente il ruolo di nuovi corpi intermedi, espandendo il senso e i modi dell'agire territoriale verso nuovi orizzonti, contenuti e forme dell'azione. Le due reti si pongono infatti in tensione rispetto al sistema che le ha prodotte: strumento di gestione dei servizi territoriali ma anche dispositivo di autorganizzazione e mobilitazione sociale. Sebbene l'assunzione di un ruolo *ibrido* (Minkoff, 2002) da parte delle organizzazioni del terzo settore non sia inedito (Vitale, 2007b; Biorcio e Vitale, 2016), i casi di San Siro e Giambellino mettono in luce come le reti territoriali non costituiscano un'entità stabile bensì un processo, che emerge nell'interazione creativa dei soggetti locali - organizzazioni e singoli - con il sistema di opportunità determinato dalle politiche pubbliche.

Gli studi sui *network* interorganizzativi concordano nel ritenere che la struttura delle relazioni influenzi la qualità dell'azione locale (Chaskin *et al.*, 2001; Greenberg *et al.*, 2017), intesa come capacità di realizzare progetti congiunti. Queste analisi però interpretano gli attori delle reti come unità organizzative stabili, composte di soggetti con una identità e agentività riconoscibili, determinate a priori. Tuttavia, come visto nel capitolo precedente, la struttura di un *network* locale è instabile, variabile e molteplice. Sembra quindi interessante argomentare con più precisione la condizione ibrida di queste coalizioni al fine di comprenderne la natura organizzativa, le modalità e l'efficacia nell'interazione orizzontale e con i sistemi di politiche che mettono in atto l'azione dei soggetti locali. Questa prospettiva sembra particolarmente interessante per superare il riduzionismo delle concezioni strumentali della rete come dispositivo di implementazione delle politiche pubbliche sui territori. I due casi raccontano di organizzazioni e individui che partecipano ad un processo circolare e collettivo di produzione e apprendimento di nuovi significati per l'azione. La rete diviene espressione riconoscibile di un fenomeno riflessivo continuo che ha prodotto "un modello di convinzioni e aspettative condivise, e al tempo stesso un repertorio di capacità di azione che dà forma al modo in cui gli individui e gruppi scoprono, gestiscono e imparano dall'inatteso" (Weick e Sutcliffe, 2010:136).

La rilettura dei casi proposta in questo capitolo cerca di costruire un dialogo tra due contesti, osservando le reti locali come forme organizzative la cui funzione è quella di costruire un terreno di coerenza tra i regimi di ingaggio territoriale imposti dalle politiche e altri creativamente prodotti dai soggetti. In questa prospettiva, il processo di formazione della rete assume rilevanza come processo di costruzione di significati e identità collettivi, che orientano i comportamenti, le percezioni e le decisioni delle organizzazioni che vi partecipano. In questo capitolo i due casi verranno analizzati concentrandosi sui processi di: organizzazione orizzontale e formazione di un'agenda locale di temi e oggetti di intervento; formazione e riconoscimento della *leadership* interna alla rete; modalità di interazione tra gli operatori e di intervento nella prossimità. L'ipotesi sostenuta è che le reti territoriali costituiscano forme organizzative localmente e temporalmente determinate, esito di un processo interattivo che ha coinvolto le organizzazioni nella definizione di modalità di interazione e collaborazione orizzontale.

6.1. Domini dell'azione. La rete come progetto di territorio

Il dominio della rete si definisce attraverso l'articolazione delle progettualità portate avanti dagli attori, la cui sovrapposizione determina il *grado di comprehensiveness* della rete. Il dominio della rete definisce gli oggetti di intervento presidiati dagli attori e l'intersezione di ordini di *ingaggio territoriale* differenti e compresenti, che mostrano la declinazione - tematica e pratica - che ha assunto l'intervento territoriale nel quartiere. Nei casi di San Siro e Giambellino Lorenteggio possono essere riconosciuti tre ordini di ingaggio formali: quello delle attività e dei servizi di competenza delle singole organizzazioni; quello delle *partnership* progettuali, che definiscono temi e campi di intervento condivisi che danno luogo ad aggregazioni temporanee e compresenti di soggetti e sono fortemente dipendenti dagli orientamenti della politiche pubbliche; quello delle iniziative "trasversali", che coinvolgono la maggior parte delle componenti sociali del territorio entro un orizzonte di riferimento ampio e condiviso. Al contempo la rete si definisce attraverso un sistema di scambi informali tra le organizzazioni, che si alimenta nel lavoro quotidiano degli operatori territoriali che nutrono il tessuto delle relazioni di prossimità che permettono l'esistenza di progettualità condivise.

Le organizzazioni nella rete: repertori di competenze e di esperienze

Ciascuna organizzazione definisce la propria *mission* ed è riconoscibile come portatrice di saperi, esperienze e interessi specifici, che attengono sia alle competenze dell'organizzazione che a quelle dei profili professionali - e non professionali - che vi fanno parte. La diversità tra i soggetti nella rete territoriale complessiva determina la presenza di molteplici campi di azione attivi, alcuni dei quali afferiscono all'intervento professionale, altri alle iniziative e alle pratiche dell'attivismo civico, dell'aggregazione sociale e della rivendicazione politica. La compresenza di campi di azione definisce il *repertorio di competenze* presenti nel quartiere e il sistema dei *link potenziali* sia interni che esterni al quartiere.

I campi di azione possono essere comuni a più organizzazioni istituendo aree di intervento condivise. Le organizzazioni sono legate tra loro prevalentemente da relazioni di collaborazione messe in atto con strumenti differenti: *partnership* che si definiscono in occasione della partecipazione a bandi di finanziamento e gare di appalto per la gestione di servizi e interventi pubblici. Questi strumenti di collaborazione formale sanciscono l'esistenza di relazioni operative e temporanee tra i soggetti locali, alimentando il funzionamento delle reti professionali come strumento di intervento sussidiario dell'azione pubblica. Le *partnership* definiscono la struttura dei legami formali che attraversa il territorio organizzando gli attori in *cluster* tematici, i quali possono essere compresi nella rete complessiva o attivare connessioni con attori esterni al quartiere, dando vita a coordinamenti di scala cittadina o sovralocale. Attraverso lo sviluppo di progetti e iniziative in *partnership*, le organizzazioni agiscono una mediazione tra le rappresentazioni del territorio prodotte dalle politiche e le competenze di trattamento possedute dai soggetti del territorio, definendo agende microlocali che agiscono come traccia di lavoro per lo sviluppo delle progettualità. Queste *partnership* progettuali rappresentano infatti il *repertorio di esperienze* a disposizione della rete e sono richiamate come prove tangibili del radicamento e delle competenze degli attori locali.

La trasformazione del territorio come campo di azione per gli attori del welfare

Osservando i progetti attivi nei due quartieri, si nota una dinamica comune riguardante la ridefinizione

del campo di azione degli attori del *welfare*. Nei due casi la maggior parte delle organizzazioni presenti nella rete si connota come soggetto attivo nel campo dell'erogazione e produzione di servizi assistenziali e di supporto alle fragilità. Nel periodo più recente si sono affermati attori con profili differenti da quelli delle organizzazioni del terzo settore di matrice socio-assistenziale tradizionalmente attive nei due territori, determinando nel tempo variazioni significative nei repertori di competenze e di esperienze della rete, rinnovando e ampliando il campo di azione delle organizzazioni dell'area del sociale nonché le loro relazioni. Le progettualità comuni delineano l'esistenza di un campo di azione legato alla trasformazione del territorio che sembra essere emerso come nuova prospettiva di intervento, sollecitando i soggetti del *welfare* ad una ridefinizione degli oggetti di lavoro, nonché alla riattualizzazione delle proprie competenze ed esperienze. Il contatto con gli attori "del sociale" sembra avere determinato però un duplice movimento di contaminazione: coloro che non avevano un mandato strettamente coerente con attività di sostegno alla marginalità hanno riformulato i propri obiettivi nell'incontro con i soggetti del *welfare* come principali interlocutori sul territorio; al contempo questi soggetti hanno destabilizzato gli equilibri consolidati delle relazioni tra terzo settore assistenziale e istituzioni pubbliche, portando contenuti e prospettive nuove, che hanno generato un ripensamento delle modalità di attuazione degli interventi e dei temi di lavoro stessi per trattare la marginalità.

Nel caso di San Siro, il lavoro di ricerca del gruppo del Politecnico di Milano ha prodotto uno spostamento di fuoco in entrambe le direzioni. Da un lato, i temi della progettazione e dell'intervento sullo spazio fisico sono entrati nell'immaginario delle organizzazioni del quartiere. Gli spazi del quartiere, da cornice del lavoro sociale - i giochi nei cortili, le feste in piazza Selinunte -, sono oggi concepiti come un tema di lavoro specifico e non solo un supporto per l'intervento di cura delle persone. Si è così aperto un nuovo campo di attivazione comune nel quartiere, che ha fatto, ad esempio, la proposta per il Bilancio Partecipativo Comunale 2017-2018 e il Patto di Collaborazione su via Abbiati. Allo stesso modo, lavorando all'interno del quartiere a contatto quotidiano con le sollecitazioni degli operatori e l'incontro con le difficoltà quotidiane degli abitanti, il gruppo del Politecnico si è progressivamente allontanato da alcuni temi che avevano caratterizzato la ricerca nella fase di avvio - casa, vuoti e cortili - per approcciare oggetti più marcatamente legati al sostegno alle fragilità, come ad esempio i progetti *Don't call me stranger* e *Ghe Pensi Mi*, percorsi di emersione e orientamento delle competenze professionali delle donne straniere del quartiere.

Similmente, nel caso del quartiere Giambellino Lorenteggio, emblematico è il percorso dell'Associazione Dynamoscopio. Nata nel 2010 come collettivo di ricerca visuale e approdata in Giambellino nel 2011 con un progetto di documentario partecipato, Dynamoscopio ha introdotto nella rete del quartiere, attraverso in particolare il progetto DenCity e l'intervento di riqualificazione del mercato comunale coperto¹⁵⁰, un approccio più "autoriale" alla trasformazione fisica degli spazi e della produzione culturale, incontrando non poche resistenze iniziali da parte delle organizzazioni storiche nel rideclinare le proprie competenze e pratiche di animazione di comunità, che trattavano la rigenerazione urbana a partire dall'intervento educativo. Radicandosi nella rete, il lavoro dell'associazione ha assunto progressivamente una declinazione più specifica sull'intervento sulla marginalità, orientando le proprie competenze di produzione culturale sulle esigenze e sulle capacità delle popolazioni fragili. Al contempo però è l'Associazione Dynamoscopio che, grazie ad alcune competenze specifiche presenti nell'organizzazione, ha aperto la

150 Si vedano il sito web dell'associazione (www.dynamoscopio.it) e di Mercato Lorenteggio (www.mercatolorenteggio.it).

strada dell'intervento urbanistico alla rete locale. Sia all'interno del percorso del Comitato DRAGO che nell'ambito del progetto VALE, le competenze di progettazione urbana e di politiche territoriali presidiate da alcuni membri dell'associazione hanno permesso alla rete del quartiere di accreditarsi nei confronti dell'Amministrazione come soggetto competente per la riqualificazione del Lorenteggio.

Il tema della rigenerazione urbana, oggi al centro dell'interesse delle politiche pubbliche su questi quartieri, sembra dunque avere aperto un nuovo scenario di sviluppo per le reti professionali del terzo settore. Da un lato, sta spingendo alcuni attori a scoprire il proprio contributo rispetto al tema della rigenerazione del quartiere e dei suoi spazi. Al contempo, i soggetti di più recente ingresso nella rete stanno beneficiando di un patrimonio di competenze di intervento sociale e di relazioni consolidate che ne sta affermando la centralità sia nell'ambito del quartiere, sia nella relazione con le istituzioni pubbliche, ridefinendo - e in parte destabilizzando - gli equilibri consolidati del sistema territoriale dei servizi in gestione al terzo settore (Cfr. Immagine 36).

Sebbene si registri un movimento di reciproca contaminazione tra intervento sociale e spaziale, l'assenza di coordinamento tra le politiche dell'Amministrazione Comunale (Piano Quartieri) e di Fondazione Cariplo (Programma QuBi) sembra avere fatto emergere una frattura, più o meno accentuata, tra intervento sociale e le progettualità di trasformazione spaziale. In entrambi i territori le politiche pubbliche stanno agendo da marcatori delle competenze e dei soggetti. La rete ampia radunata intorno ai progetti QuBi sembra avere selezionato esclusivamente gli attori attivi nel sostegno alle fragilità, con pochi margini di sovrapposizione e contaminazione con le progettualità sviluppate sui temi dell'intervento urbano. Nel quartiere San Siro questa dinamica ha definito due polarità: la rete QuBi, composta dalle organizzazioni legate all'erogazione dei servizi pubblici e storicamente in relazione con il Laboratorio di Quartiere, che ha così ricostruito una sua funzione di perno indebolita nel periodo più recente, e la rete Sansheroes. Nel quartiere Giambellino, la politica di riqualificazione del comparto ERP dopo la fase di partecipazione allargata ha segnato uno scollamento profondo tra le organizzazioni incaricate della sua gestione (Dynamoscopia e Spazio Aperto Servizi prevalentemente) e le organizzazioni radunate intorno all'Associazione Laboratorio di Quartiere attraverso il progetto QuBi.

216

Il dominio della rete come orizzonte di senso meta-progettuale

Parallelamente ai temi di intervento dipendenti dagli orientamenti delle politiche istituzionali, il percorso di formazione delle reti di San Siro e Giambellino Lorenteggio ha sollevato questioni che sono entrate nell'immaginario delle organizzazioni del territorio come oggetti di trattamento condiviso, orientando i discorsi e le pratiche degli attori territoriali. Temi ampi - richiamati nelle riunioni interne così come nelle occasioni di presentazione pubblica - definiscono l'orizzonte dichiarato della collaborazione tra gli attori territoriali e la premessa implicita dell'azione congiunta, ma esulano dal mandato specifico dei singoli attori avendo una natura più spiccatamente di attivismo civico-politico.

La pulizia di un cortile abbandonato una domenica di gennaio, la presentazione pubblica di un documento condiviso, una giornata di festa: momenti in cui i membri della rete si convocano a titolo volontario e il contributo degli abitanti assume un ruolo fondamentale come narrazione pubblica di prossimità della rete al territorio e come esperienza di ricomposizione sociale. Questi momenti sono occasioni in cui organizzazioni e singoli operatori hanno la possibilità di uscire dalle proprie routine e mandati professionali per fare esperienza del quartiere attraverso pratiche e registri cognitivi nuovi. Questi momenti assumono pertanto il valore di tappe costituenti della rete come identità territoriale

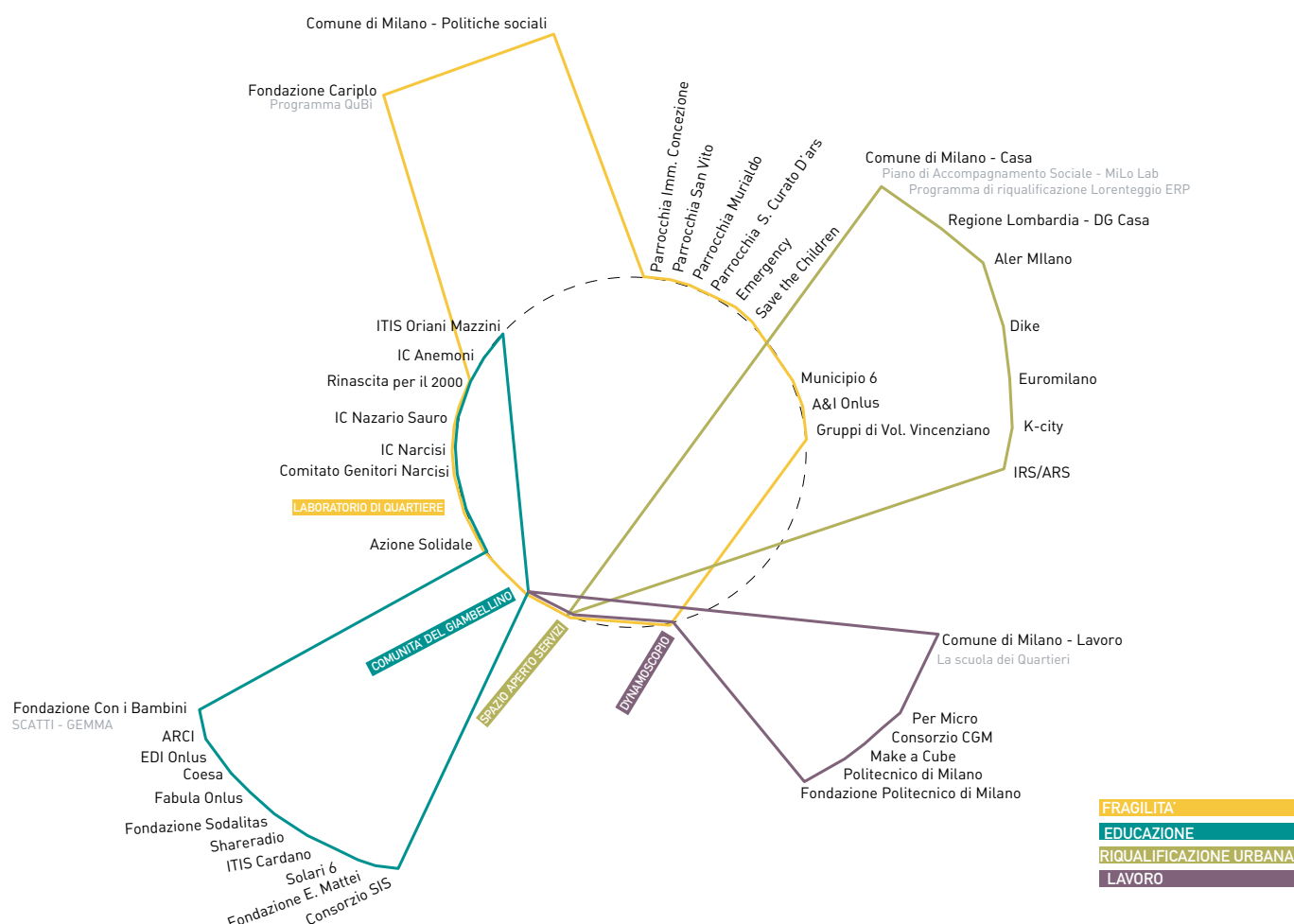


Immagine 36: il network del quartiere Giambellino e la divisione tra intervento sociale (area educativa e supporto alle fragilità) e intervento urbano. Elaborazione propria

comune (cfr. Ripamonti *et al.*, 2013), che persiste nell'immaginario degli attori come storia e memoria comune. Il valore di questi momenti risiede nell'esperienza comune, che agisce come orizzonte di senso anche in assenza di una sua formalizzazione come campo di azione. Attraverso la costruzione di un evento, la rete territoriale rinnova il patto implicito stabilito con il territorio che l'ha convocata.

Il dominio di azione della rete è pertanto una *costruzione sociale* (Berger e Luckmann, 1969), nel senso che è prodotto culturale intenzionale e interattivo che non corrisponde alla sommatoria né all'intersezione dei campi di azione formali delle singole organizzazioni, ma emerge dalla ricomposizione delle differenze in un sentimento condiviso di appartenenza al quartiere. Il dominio di azione della rete si configura come "meta-progetto" culturale, che permette a tutti gli attori, al di là delle proprie specificità, di riconoscersi in un sistema di valori che struttura un mandato di azione comune e un "noi" e ridefinisce il senso del legame territoriale opponendosi alla intermittenza strumentale tipica delle relazioni formali tra i soggetti della rete.

Azione plurale e governance adattiva

Le reti che si sono formate nei quartieri San Siro e Giambellino Lorenteggio hanno sviluppato la loro azione in relazione alla presenza dei quartieri di Edilizia Residenziale Pubblica e all'azione delle istituzioni pubbliche locali su questi comparti. La nascita di queste reti è quindi prioritariamente legata e dipendente dalla *governance* dei servizi pubblici locali. Tuttavia i casi mostrano come abbiano preso forma nel tempo pratiche sia conflittuali di

advocacy pubblica e di protesta, sia di interlocuzione e collaborazione con gli enti istituzionali. I repertori dell'azione (Tarrow e Tilly, 2011) della rete sono pertanto molteplici e non di rado divergenti negli intenti.¹⁵¹ Le due reti si sono conformate come organizzazioni “ibride” (Minkoff, 2002) e “composite” (Cefai, 2007), ovvero in cui i regimi di ingaggio, razionalità e legittimità sono molteplici.

La ricostruzione degli oggetti di lavoro e della geografia delle sotto-aggregazioni sia formali che informali presenti nella rete mette in luce come questa struttura composita abbia preso forma in modo incrementale, sia adattandosi agli orientamenti delle politiche cittadine sia in risposta a questioni specificamente locali. Osservando lo sviluppo nel tempo delle relazioni interorganizzative, è possibile notare la compresenza di costellazioni di soggetti che interagiscono più strettamente intorno ad alcuni oggetti o tematiche per un certo periodo di tempo - i progetti - e percorsi maggiormente diffusi nel tempo di coordinamento allargato che producono relazioni stabili, anche se non vincolanti, sul piano dell'impegno reciproco tra i membri. I percorsi di queste reti si presentano dunque come non lineari, ma sviluppati per fasi, che registrano al loro interno sdoppiamenti e compresenti sistemi di interazione formali e informali, corrispondenti alle molteplici progettualità attivate nel quartiere. La rete non è infatti un contesto unitario e uniformemente cooperativo quanto piuttosto un sistema di *azione plurale*¹⁵² (Crosta, 2009): ad una necessità e volontà di costruzione di significati e pratiche condivisi corrisponde sempre un elevato grado di autonomia e discrezionalità da parte dei singoli attori. Gli interessi dei diversi attori non sono infatti mai in secondo piano nella rete, che è strumento di intervento sul territorio così come di affermazione di ruoli, in particolare nella direzione delle istituzioni pubbliche, e va pertanto analizzata nella tensione specifica tra i mandati delle singole organizzazioni e quelli congiuntamente costruiti. La forma organizzativa emergente della rete si esprime quindi in una condizione di molteplicità e autonomia compresenti, rappresentata dalla presenza di soggetti collettivi che agiscono in una qualche forma di coordinamento esplicito per raggiungere i propri interessi. La rete è infatti un processo intenzionale che risponde in primo luogo alla necessità di aumentare l'efficienza dei rapporti produttivi attraverso la modifica dei meccanismi di interazione consolidati.¹⁵³ La relazione tra singole organizzazioni e il contesto collettivo definisce la rete come il prodotto di una mediazione in atto tra l'intenzionalità autoreferenziale dell'agire autonomo delle organizzazioni e le opportunità del coordinamento collettivo.

Nei due casi però la natura molteplice e ambivalente della rete territoriale è controbilanciata, in parte, dalla dinamica ricompositiva innescata nel processo di collaborazione informale che ha portato allo sviluppo di un piano di azione “meta-progettuale” che mette in luce una dinamica di investimento al

151 Emblematico è il caso della compresenza tra il percorso di mobilitazione rappresentato dal Comitato DRAGO, l'esperienza di coesione sociale portata avanti dall'Associazione Laboratorio di Quartiere e l'incarico di consulenza alla redazione del *masterplan* nel quartiere Lorenteggio. Allo stesso modo anche nella rete del quartiere San Siro, sebbene in maniera meno conflittuale, le pratiche di azione territoriale si assestano su registri differenti - interlocuzione politica, pressione mediatica, intervento diretto, collaborazione con le istituzioni.

152 Crosta definisce la condizione di “agire plurale” come opposta alla concezione unitarista di produzione delle politiche, intese cioè come azioni unitarie di tempo, di luogo e di soggetto. Al contrario, le pratiche definiscono una condizione di interazione tra una molteplicità di soggetti in cui “vengono scambiati continuamente effetti diretti e indiretti, che continuamente modificano il quadro di riferimento dell'agire. E nell'interazione ciascuno che interagisce “aggiusta” continuamente tale quadro - ricontestualizza continuamente la propria azione. Ed eventualmente ne modifica anche gli obiettivi: a seconda che apprenda gli effetti intervenienti (scambiati nell'interazione) come vincoli per l'azione progettata, o come opportunità (per fare altro) (...) si tratta di un agire plurale, che non si configura necessariamente come un'azione congiunta perché obiettivi e modalità non sono deliberati preventivamente né vi è coordinamento.” (Crosta, 2009:11)

153 Questa natura composita presenta dei punti di contatto con la definizione di “organizzazione-rete”, in cui: “Una serie di attori collettivi, di organizzazioni di carattere pubblico o privato che, non ritenendo utile conformarsi a scelte classicamente di tipo *to buy* (mercato) o *to make* (gerarchia), costituiscono *network* nell'ambito dei quali condividono norme, effettuano transazioni, definiscono processi e rapporti di scambio più e meno durevoli, perseguono interessi comuni, individuano nella cooperazione il miglior modo per realizzare i loro obiettivi, si danno una struttura non gerarchica e interdipendente allo scopo di migliorare efficienza e competitività, di conquistare spazi di mercato, di rispondere meglio alle loro turbolenze” (Moretti, 2008:170). L'organizzazione-rete vede infatti nell'azione congiunta una strategia di miglioramento dell'efficacia individuale.

futuro “legato ad una aspettativa di reciprocità” (Ripamonti 2018:82). Le diverse progettualità attivate nel territorio trovano coerenza d’insieme attraverso lo sviluppo di una *governance* fluida e molteplice, che riconosce le differenze tra i soggetti e le ricomponde abilitando strategicamente molteplici piani di azione compresenti, che sono differenti rispetto ai bersagli dell’azione ma anche al registro della partecipazione - conflittuale, rivendicativo, collaborativo o sussidiario -, e tuttavia non sono incoerenti tra loro perché oggetto di socializzazione e legittimazione collettive nello spazio di confronto reciproco istituito dalle reti informale. Questa modalità di funzionamento afferma, come nel modello dell’organizzazione-rete, la rilevanza dei processi comunicativi e relazionali che permette una condizione di “cooperazione intrinseca” (Butera, 1999), ovvero una condizione di collaborazione nell’autonomia il cui piano non è imposto dall’alto ma “socializzato nel contenuto e nella forma” (*ibidem*). Attraverso quel sistema di *connessioni lasche*¹⁵⁴ (Weick, 1993) di comunicazione e coordinamento che è la rete territoriale - in cui i diversi elementi sono consapevoli della reciproca esistenza ma agiscono in maniera indipendente -, le organizzazioni sviluppano registri di azione, di razionalità e discorsi in autonomia, rispondendo alla propria *mission* organizzativa e mantenendo nei confronti del sistema più ampio una convergenza ideale ma non necessariamente formale. All’interno della rete, le differenti culture organizzative dei soggetti trovano così spazio e legittimità per esprimersi come parti di un progetto organizzativo e di territorio più ampio.

L’esistenza della rete non assolve quindi solo alla funzione di facilitare la diffusione delle informazioni e l’azione collaborativa - che concepisce cioè il territorio come oggetto di intervento delle organizzazioni -, ma anche di dare coerenza ad una condizione di *compresenza* (Crosta, 2010) tra attori diversi attraverso una pratica organizzativa informale di integrazione tra competenze, esperienze e pratiche che abilita una nozione complessa del concetto di quartiere.

I diversi registri comunicativi e di azione degli attori locali compongono un deposito comune di strumenti di intervento territoriale che diviene accessibile secondo necessità per realizzare aggregazioni di soggetti, variabili e temporanee, in risposta alle occasioni di attivazione che si presentano o che si rendono necessarie. Questa forma di *governance* plurale è fortemente adattiva rispetto alle opportunità e alle necessità di interazione con il sistema delle politiche pubbliche, e permette alle organizzazioni di collocarsi su molteplici piani di azione e praticare differenti regimi di coinvolgimento. La rete adatta le geometrie dei sottogruppi alle occasioni che si presentano - reperimento di risorse, interlocuzione con le istituzioni, conflitto pubblico ecc. -, preservando l’autonomia e l’identità formali dei singoli attori ma agendo strategicamente a beneficio del quartiere nel suo complesso. Una capacità *potenziale* di azione territoriale di ciascuna organizzazione, la cui attivazione da parte dei singoli attori è però eventuale e discrezionale e permette alle organizzazioni di praticare strategicamente l’incertezza e stare nell’ambivalenza. Attraverso questa forma di *governance* plurale e adattiva, la struttura delle relazioni formali di *partnership* con le istituzioni pubbliche riesce a convivere in questi territori con iniziative di rivendicazione o contestazione che vedono la convergenza di parti della rete, permettendo ai soggetti più vicini alle istituzioni pubbliche di non esporsi al conflitto. Al contempo i soggetti più accreditati verso il Pubblico agiscono come attori abilitanti verso le organizzazioni meno riconosciute, rinegoziando a livello locale i criteri di accesso alle politiche pubbliche.

154 Weick, considerando che in ogni organizzazione la frequenza delle interazioni è maggiore all’interno di piccoli sottosistemi e piccole parti dell’organizzazione, e minore tra gruppi di sottosistemi più ampi, definisce connessioni lasche (*loose coupling*) la condizione in cui le diverse parti di un sistema organizzativo hanno pochi o poco significativi punti di contatto e godono di una certa autonomia di azione. Questa condizione favorisce, secondo l’autore, elasticità e stabilità dell’organizzazione, permettendo di limitare i “disturbi” alle parti direttamente interessate senza estenderle al sistema nel complesso (Weick, 1993).

6.2. Centralità e leadership. Il coordinamento della rete come funzione culturale

Il tema della *leadership* è centrale nel discorso organizzativo, così come negli studi sulle reti associative e del terzo settore (Greenberg *et al.*, 2017; Ripamonti, 2018). Il tema della *leadership* è spesso associato ad una condizione di centralità (*centrality*), una proprietà strutturale dei *network* che registra l'importanza di un nodo all'interno della rete generalmente in base al numero di *link* e alla capacità di presidiare diversi campi di azione da parte di un soggetto, i quali sono di solito proporzionali alla grandezza dell'organizzazione e alla sua storicità di radicamento in un territorio. La misurazione della centralità si determina attraverso differenti indicatori, che rilevano la posizione di un nodo rispetto al *network* complessivo (centralità globale) o rispetto alla sua rete "di vicinato" (centralità locale), in termini di numero di connessioni (Scott, 1997) ma anche di "vicinanza" - cioè di connessioni dirette - di un nodo rispetto a tutti i nodi della rete. Inoltre parliamo di *closeness centrality* se un nodo detiene un alto numero di connessioni dirette con gli altri nodi della rete; di *betweenness centrality* se un nodo detiene numerose relazioni esclusive e si pone come elemento di connessione tra nodi della rete non in relazione diretta tra loro (Mascia, 2009:110-111). Si parla invece di *eigenvector centrality* quando un nodo è al centro di una rete densa di connessioni, in cui cioè la maggior parte dei nodi sono connessi tra di loro (Greenberg *et al.*, 2017:23). La centralità di un attore registra quindi la sua posizione all'interno del *network* - più o meno periferica - e la sua *influenza* sugli altri nodi. Per quanto riguarda i *network*, però, il tema della centralità non si associa esclusivamente ad una funzione di *leadership* (Diani, 2003), ma può assumere diverse funzioni nell'ecosistema complessivo con diversi gradi di influenza sull'azione degli altri.

220

Nei casi dei quartieri San Siro e Giambellino la condizione di centralità è assunta da diversi soggetti secondo una condizione che possiamo definire di "*issue-leadership*". Sebbene infatti vi siano delle organizzazioni che detengono un maggior numero di contatti e possano essere identificate come i perni della collaborazione interorganizzativa, il *network* complessivo sembra caratterizzarsi per una condizione di centralità molteplice, basata non solo sulle caratteristiche formali delle organizzazioni - grandezza, storicità del radicamento, tipologia -, ma anche sulla capacità di presidiare alcuni ambiti tematici di intervento dando continuità alla propria presenza all'interno di un gruppo di organizzazioni legate dal comune interesse per il trattamento di un tema specifico. Se consideriamo i progetti attivi sul territorio, vediamo come nel quartiere San Siro le organizzazioni più grandi (Genera Onlus), più storicamente radicate (Tuttinsieme) e più autorevoli in termini reputazionali (Mapping San Siro-Politecnico) occupino una posizione centrale rispetto al sistema della *governance* formale della rete. Tuttavia è possibile anche rilevare come alcune organizzazioni più piccole e di recente radicamento si stiano affermando come nuove figure centrali locali, come nel caso della Banda dei Pirati, che sta animando una sotto-rete legata alle scuole di italiano per stranieri del quartiere, o dell'Associazione Il Telaio delle Arti, che sta ricomponendo la rete di organizzazioni civiche storicamente legata al presidio del Laboratorio di Quartiere San Siro. Vi sono poi delle sotto-reti autonome, cioè fortemente periferiche rispetto al cuore del *network*, in cui l'organizzazione centrale è in relazione con le altre del territorio ma governa una rete di contatti che non interagiscono con il resto della rete (Comitato Abitanti di San Siro, Comitato di Quartiere San Siro, Associazione Cadorna) perché mobilitate intorno a temi e situazioni specifiche (mobilitazione per il diritto alla casa, sicurezza, offerta formativa extrascolastica). La centralità, nel caso del quartiere San Siro, è fortemente connessa all'ambito di azione.

Il caso di Giambellino Lorenteggio presenta una situazione differente. La presenza di relazioni di lunga durata tra soggetti storicamente radicati sul territorio ha permesso che alcune cooperative di grandi

dimensioni, storicamente attive nel quartiere, mantenessero un sistema di relazioni più forte tra loro essendo coinvolte nella gestione della maggior parte dei servizi territoriali, e costruissero un sistema di relazioni “di secondo livello” con le realtà più piccole e i presidi territoriali pubblici attraverso i numerosi progetti attivi nel quartiere. La realtà del quartiere Giambellino presenta infatti un tessuto diffuso di realtà minori con posizioni più periferiche, sebbene anch'esse storicamente insediate sul territorio.

Per comprendere la natura ibrida di queste coalizioni, ci interessa esplorare in particolare la condizione di centralità presentata dai soggetti che possono essere riconosciuti come gli *imprenditori* (Vitale, 2007b) della rete informale. Osservando l'evoluzione dei *network* di quartiere, è possibile notare come la condizione di centralità del gruppo Mapping San Siro e dell'Associazione Laboratorio di Quartiere Giambellino Lorenteggio - sia legata non solo alle caratteristiche del soggetto ma anche al percorso di formazione della rete e alla emersione di nuovi significati attribuiti al lavoro in rete.

San Siro: la rete da sussidiaria a committente dell'azione locale

In San Siro, la rete si è sviluppata inizialmente sull'aspettativa di una rinnovata relazione tra istituzioni pubbliche, soggetti e gruppi territoriali. L'attivazione del Laboratorio di Quartiere come dispositivo di interfaccia tra istituzioni e quartiere (2005) può essere interpretato pertanto come *artefatto*¹⁵⁵ di una nuova cultura politica che promuove prossimità e apertura al territorio, legittimando la presenza diretta nel quartiere del Comune di Milano con funzione di regia e controllo del processo. Lo sviluppo delle attività di partecipazione ha però costruito una cornice rigida di interazione, che ha veicolato nei fatti una concezione gerarchica della collaborazione e un ruolo sussidiario della rete rispetto al Pubblico. I contenuti del Contratto di Quartiere sono stati solo parzialmente rivedibili poiché emanazione di decisioni prese in altre sedi. Il ritardo nel completamento dei lavori, unito alla evasività delle istituzioni competenti (Aler e Regione Lombardia) di fronte alle richieste di interlocuzione del quartiere, ha portato però ad un progressivo indebolimento del ruolo dell'istituzione comunale come garante della partecipazione nel quartiere, dinamica rafforzata dal percorso intermittente del Laboratorio di Quartiere a cavallo tra le diverse giunte comunali in carica.

«arriva la Moratti [Sindaco di centrodestra eletto nel 2006], e il Comune sparisce per nove mesi. Dove poi appunto ricompare con questa figura, con questo personaggio... uso il termine “democristiano”, proprio delle facce di bronzo! Dove però nei fatti il Comune sparisce, lì, ti dicevo, io mi sono giocato una strategia un po' diversa rispetto agli altri quartieri, che era: il Comune non c'è e noi freniamo».¹⁵⁶

La regia debole della politica, così come l'impossibilità di intervenire sullo stanziamento delle risorse per l'accompagnamento sociale, hanno di fatto minato la legittimità del servizio e la credibilità dei dispositivi di interlocuzione istituzionale proposti dall'équipe del Laboratorio di Quartiere. Si viene pertanto a creare uno scollamento tra la richiesta di adesione alle progettualità e l'andamento effettivo del Contratto di Quartiere, che, riproducendo una dinamica di separazione tra istituzioni e territorio, ha minato la validità effettiva della proposta di collaborazione tra istituzioni e realtà locali. Per i soggetti professionali, il Contratto di Quartiere non ha costituito il bacino di risorse che si aspettavano essere, mentre la scelta del Comune di Milano di non praticare un atteggiamento pubblicamente critico nei

155 Schein definisce artefatti gli elementi materiali visibili e percepibili, che esprimono simbolicamente la cultura di un'organizzazione e costituiscono il livello più superficiale e immediato di analisi, benché non sembri di immediata comprensione (Schein, 1985).

156 Intervista a S., Laboratorio di Quartiere San Siro, 1 marzo 2018.

confronti di Aler e Regione Lombardia ha prodotto l'allontanamento di coloro che ipotizzavano una reale coincidenza tra valori dichiarati - orizzontalità e partecipazione - e assunti impliciti sottostanti all'azione di coordinamento.

«Se noi volessimo fare un'analisi di cosa son stati i Laboratori, la dobbiamo fare in ragione di cosa sono stati i Contratti di Quartiere. Perché se si omette, cioè, se si scinde il Laboratorio dagli interventi fisici sui Contratti di Quartiere, si fa un'operazione strumentalmente ipocrita. La gente non partecipa - e non partecipa più -, o se partecipano partecipano alcuni soggetti che hanno forse interesse a partecipare perché non sono interessati direttamente da quei progetti. Non partecipano perché sono sfiduciati, perché non vedono che l'Aler e il Comune abbiano operato in modo efficace e tempestivo, coi tempi giusti, nel fare le cose. Li hanno abbandonati, come al solito. E poi, se volessimo entrare un po' più in profondità sugli interventi fatti, hanno un tasso di invecchiamento che è spaventosamente precoce, quindi bisogna dire che la qualità degli interventi anche a San Siro è stata pessima: perché le facciate crollano adesso a pezzi, ancora prima dei primi interventi di recupero fatti negli anni Novanta!»¹⁵⁷

«Un anno solo, sì [la possibilità di accedere a finanziamenti per le azioni sociali]. Che, poi, quello è stato uno dei *vulnus* pazzeschi del Contratto. Perché - era la cosa che ti anticipavo prima - è stata una delle fatiche immense che noi abbiamo avuto dopo. Una presa per il culo fuori misura, proprio una presa per il culo fuori misura! () La cosa che aveva in qualche modo riscaldato i cuori era quella roba lì: "Ok, saranno stronzi però mettono lì 30.000 euro, e questa roba tutti gli anni noi ce la possiamo giocare". Quello fu un momento di grandissima criticità».¹⁵⁸

222

A questo punto il percorso del Contratto di Quartiere assume sempre di più le sembianze di un contenitore non manipolabile dalle organizzazioni locali né utile ad esse. Il Laboratorio di Quartiere si è rivelato essere un canale di interazione inefficace verso le istituzioni, svuotandosi così di quell'obiettivo costituente iniziale che aveva determinato la creazione della rete.

«In San Siro Metodi si è trovato schiacciato sulle richieste del Comune senza nessuna autonomia rispetto a cosa fare, e alla fine facevano i ricami con le signore anziane. C'è stato uno schiacciamento politico del Laboratorio di Quartiere, che non ha più potuto dare voce a tutto il conflitto che c'era in quartiere. E' successa una diaspora. Se prima il Laboratorio di Quartiere doveva coordinare e aggregare tutti i soggetti che a vario livello lavoravano sulla zona, dopo ne siamo usciti tutti, perché hanno accettato di essere manipolati troppo politicamente. È diventato una vetrina di visibilità sporadica per il Comune. A San Siro ci sono stati anni in cui interi stabili sono rimasti senza riscaldamento per due inverni consecutivi. Quello poteva essere un grande tema di conflitto ma anche di aggregazione».¹⁵⁹

Indebolita la *leadership* del Laboratorio di Quartiere verso le organizzazioni del territorio, l'orientamento successivo del presidio è volto all'attivazione di una rete di convivialità di supporto agli abitanti, che ne riorienta le progettualità, l'uso dello spazio - sempre più attraversato da abitanti fragili - e la comunicazione pubblica. Perdono rilevanza e adesione le assemblee plenarie e acquistano rilevanza, anche nella rappresentazione pubblica, gli eventi di comunità. Le organizzazioni del territorio sono convocate come erogatori di servizi, confermando una cornice di azione ancora fortemente legata alla relazione verticale tra Amministrazione e organizzazioni locali.

157 Intervista a E., Sindacato SICET, 18 settembre 2018.

158 *Idem*.

159 Intervista a P., operatrice del territorio, 26 febbraio 2018.

«Se da una parte abbiamo passato un anno e mezzo di vuoto in termini di partecipazione alle assemblee eccetera, chi rimaneva era chi aveva uno sguardo interessato al benessere del quartiere a prescindere dalle risorse economiche. Con questi si è potuto lavorare in modi interessanti, molto di più sullo sviluppo di competenze, di alcune persone, abitanti... erano partiti dei corsi di inglese, cinese, botanica... Erano dei corsi avviati da persone che transitavano per il Laboratorio e si mettevano a disposizione di altri, gratuitamente... questa cosa che sembrava una banalità in realtà ha attirato nel Laboratorio non tanto i soggetti organizzati quando alcuni abitanti, che hanno creato delle forme di risposta ad un bisogno molto relazionale, di solitudine. Quanto poi apprendessero in questi corsi alla fine non ci è mai veramente interessato. Apparentemente è venuta meno questa grande risorsa, sono venuti meno i soggetti più noti che avevano partecipato, che hanno in qualche modo sposato l'avvio del Contratto di Quartiere, e hanno lasciato il posto più a dei cittadini». ¹⁶⁰

Attraverso la relazione con la Scuola Cadorna, il gruppo del Politecnico trova un canale di ingresso privilegiato nel quartiere, mostrando una modalità diversa di relazionarsi ai soggetti locali che ne conquista progressivamente interesse e fiducia. L'istituzione universitaria attribuisce ai soggetti locali il ruolo di "committenti" e custodi degli esiti del lavoro di ricerca, proponendo loro una relazione di orizzontalità e complementarità nuova che riesce a superare anche le resistenze iniziali di alcuni di loro. A differenza del Comune di Milano, la funzione di *leadership* dell'Università emerge quindi progressivamente, come *esito* di un percorso di costruzione di relazioni dialogiche, al cui centro è posta l'affermazione di co-autorialità della ricerca tra tutti i soggetti locali.

«ci sembra sia importante poter mettere in comune la conoscenza della situazione che ciascuno di noi ha del quartiere e delle dinamiche che osserva quotidianamente, per immaginare anche possibili forme di intervento in alcune situazioni particolarmente delicate e complesse, oltre che individuare alcuni interlocutori politici con cui confrontarci. Dall'altro lato - ma in parte in relazione con le questioni precedenti -, ci piacerebbe confrontarci con voi sul tema degli spazi vuoti a San Siro, in particolare sulla questione dell'Ex-Onmi e sulla possibilità di elaborarne un progetto di riuso. P.S.: di qualcuno del quartiere non abbiamo mail, li chiameremo al telefono. Paola o Max per favore potete avvisare qualcuno della Parrocchia? Poi vorremmo sentire anche Lucia Guerri, Sicut, custodi sociali; chi manca?» ¹⁶¹

223

Grande rilevanza nei discorsi della rete assume infatti la prospettiva radicata, che valorizza il ruolo di prossimità e l'osservazione alla scala "micro" che i singoli portano come contributo alla conoscenza comune. Questo atteggiamento comporta che i partecipanti della rete siano sempre di più convocati e legittimati ad intervenire su molteplici argomenti, tra cui, ad esempio, quello dell'intervento sulla dimensione fisico-architettonica del quartiere - spazi pubblici, vuoti al piano terra, alloggi -, tradizionalmente dominio dell'istituzione pubblica e dei soggetti tecnici, riducendo così la distanza tra intervento spaziale e sociale.

Giambellino Lorenteggio: commistione tra competenze

La rete del Giambellino si caratterizza per la stabilità della *leadership* di Comunità del Giambellino, possibile grazie allo sviluppo delle attività della cooperativa nel solo contesto del quartiere Giambellino

160 Intervista a D., Laboratorio di Quartiere San Siro, 21 settembre 2018.

161 E.mail del 28 ottobre 2016, archivio Mapping San Siro.

Lorenteggio, che ne hanno nel tempo formato la reputazione professionale. La cooperativa ha così potuto sviluppare la propria visione dell'intervento sociale, basata su una profonda conoscenza e prossimità alle dinamiche sociali del quartiere, in forma diretta e personale, degli operatori - eredità della storia politica all'origine della fondazione della cooperativa -, sviluppata attraverso la costruzione di relazioni strette con gli abitanti come strumenti di emersione dalla condizione di marginalità, che è ancora molto presente nell'immaginario del quartiere.

«Il mandato sta un po' nel nome, fare di un territorio geografico variamente definito (...) un posto in cui le persone avessero delle relazioni un po' più strette. La comunità non fa riferimento ad un servizio di accoglienza, ma a un progetto di territorio un po' più condiviso, dove le relazioni siano un po' più profonde, intense e coinvolgenti. L'idea generale era non di guadagnarsi il paradiso, ma vivere insieme in un posto consapevoli delle dinamiche che ci sono e affrontare le cose che vanno affrontate fa stare bene tutti».¹⁶²

Il progetto *Community Hub Giambellino* ha costituito un tassello fondamentale per la trasmissione di questo approccio alle altre organizzazioni, mettendo al centro delle pratiche di intervento condivise i valori dell'ingaggio personale e della costruzione di relazioni. La rete territoriale costituisce pertanto, in questa vicenda, un presupposto, l'assunto di partenza e lo strumento principale per la realizzazione di un progetto organizzativo e culturale che ha la sua origine dichiarata nell'azione di Comunità del Giambellino.

«Casetta Verde è stata da subito la continuità di ciò che ci immaginavamo sul quartiere. Quando il Consiglio di Zona ci ha dato la Casetta, subito si è pensato di aprirla ad altre realtà. Io me la sono vissuta in forte continuità con quello che facevamo. Uno dei principi di Comunità del Giambellino è quello che i problemi che affrontiamo sono molto complessi e non possono essere affrontati da soli, ci devono quindi necessariamente altri. Lì è stato un passo ulteriore, aprendosi in maniera un po' organizzata a cittadini disorganizzati».¹⁶³

224

Conclusasi la fase emersiva e pioniera del processo organizzativo, la costituzione dell'Associazione Laboratorio di Quartiere Giambellino Lorenteggio diviene *artefatto significativo* di questo un "orientamento dominante" (Schein, 1985), la cui centralità è richiamata in tutte le occasioni pubbliche. L'adesione al percorso di rete è, in questo caso, subordinata all'adesione ad un modo di lavorare con e sul quartiere aspecifico, e che prevede il contributo di soggetti e organizzazioni differenti. La scelta di utilizzare uno spazio e un soggetto terzi - l'associazione e la Casetta Verde - costituiscono i dispositivi attraverso i quali trovano bilanciamento l'esigenza di mantenimento della *leadership* e il valore dell'apertura e dell'estensione della rete, proponendo un modello di organizzazione "di secondo livello" capace di costruire un ponte reale, simbolico e strumentale tra organizzazioni e abitanti.

Nel corso dell'interazione con le istituzioni pubbliche intorno al progetto di riqualificazione del comparto ERP Lorenteggio, si verifica una frattura, che conduce all'emersione di un nuovo ordine di relazioni che impone a Comunità del Giambellino di ridefinire la propria *leadership* sul territorio. In primo luogo, con l'innescarsi del conflitto intorno all'abbattimento del quartiere ERP, le relazioni con le istituzioni pubbliche, in passato di delega e riconoscimento, passano su un piano apertamente conflittuale, rendendo necessaria la costituzione di un soggetto nuovo, la cui veste organizzativa sia adeguata ad affrontare

162 Intervista a C., Cooperativa Comunità del Giambellino, 26 marzo 2018.

163 Intervista a C., Cooperativa Comunità del Giambellino, 26 marzo 2018.

lo scontro politico. Se però, nei periodi precedenti, l'azione rivendicativa era stata praticata a titolo individuale da alcuni professionisti all'interno di coordinamenti presidiati per lo più dalle organizzazioni sindacali, con la costituzione del Comitato DRAGO si verifica uno sdoppiamento del percorso della rete, che vede alcuni operatori del territorio ricoprire diversi ruoli in modo profondamente ambiguo. La compresenza tra Comitato DRAGO e Associazione Laboratorio di Quartiere Giambellino Lorenteggio produce una prima frattura nella rete tra le organizzazioni. I due soggetti rappresentano infatti culture organizzative differenti che il percorso di costituzione dell'Associazione Laboratorio di Quartiere non riesce a conciliare. Le dirigenze delle cooperative promotrici del percorso di coesione sociale non riconoscono il processo di mobilitazione e rinunciano all'ipotesi di costruzione di un soggetto collettivo di secondo livello. L'Associazione Laboratorio di Quartiere eredita così la storia e gli orientamenti valoriali di Comunità del Giambellino ma si connota come soggetto sempre più autonomo dentro la rete territoriale. In secondo luogo, il tema della riqualificazione invade anche lo spazio dell'attivazione diretta dell'Associazione Laboratorio di Quartiere, penalizzando le attività di coesione con gli abitanti del quartiere. La ricerca VALE e poi la consulenza a Regione Lombardia per la redazione del *masterplan* definiscono uno spazio separato di elaborazione dei contenuti della politica di riqualificazione, in cui alcune organizzazioni - e individui - della rete stabiliscono una relazione privilegiata e diretta con le istituzioni pubbliche, che allontana però il gruppo promotore dalle attività di coesione sociale rivolte agli abitanti. La ricerca VALE si pone come un tentativo di riaffermare valori e assunti impliciti del percorso dell'Associazione Laboratorio di Quartiere e la centralità di Comunità del Giambellino come perno della rete locale, valorizzando verso le istituzioni le competenze dei diversi gruppi locali e legittimandoli come agenti di un processo di riqualificazione già in corso (Ranzini, 2018). La complessità dei temi richiamati dalla riqualificazione e l'assenza di soggetti formalmente competenti in materia impongono la costruzione di alleanze strategiche per la rete, così come l'affiancamento tecnico del Politecnico di Milano e l'inclusione dell'Associazione Dinamoscopia determinano uno spostamento della discussione sul futuro del quartiere in altre sedi e con altri linguaggi. L'avvio del programma di riqualificazione abilita contestualmente una nuova agenda per il quartiere, orientata alla riqualificazione fisica, in cui interventi già in atto - il nuovo Mercato Lorenteggio, l'intervento del gruppo G124 - si affiancano alle previsioni del piano: la nuova biblioteca, la riprogettazione dell'asse di via Segneri, l'abbattimento e ricostruzione di alcuni caseggiati. Una cultura dell'intervento urbano che concepisce l'intervento della rete locale in una dimensione formalizzata e sussidiaria, restringendo nei fatti la possibilità di contributo delle componenti sociali meno professionalizzate. Questo comporta un indebolimento della centralità di Comunità del Giambellino e del Laboratorio di Quartiere: gli argomenti della partecipazione e abilitazione delle competenze degli abitanti, richiamati ma meno presidiati a favore dell'attività di interlocuzione istituzionale, si dimostrano nei fatti non attivabili con gli strumenti di *governance* messi in campo dal programma di riqualificazione, mentre il processo di mobilitazione politica nel quartiere cade presto nel vuoto di fronte al silenzio istituzionale. Il modello del Laboratorio di Quartiere Giambellino Lorenteggio si trova ad essere a rischio di delegittimazione, debole nel mobilitare le componenti sociali del territorio come nell'interloquire con le istituzioni.

«VALE è stato un processo con una doppia valenza: di innesco di competenze dentro un processo politico ma anche di disinnesco di un conflitto territoriale da parte delle politiche. Finito VALE, tutti hanno formalmente riconosciuto il valore del processo ma di fatto siamo stati estromessi dal processo di definizione e reale esecuzione del *masterplan*».¹⁶⁴

164 Intervista a D., Comunità del Giambellino, 13 novembre 2017.

E' in questo mutato orizzonte di politiche che si affermano come nuovi attori centrali la Cooperativa Spazio Aperto Servizi – oggi uno dei principali attori economici del territorio – e l'Associazione Dynamoscopia, il cui pionieristico intervento sui temi della rigenerazione urbana ne ha permesso il riconoscimento istituzionale come soggetto anticipatore della riqualificazione del quartiere. Sebbene la cultura dell'associazione Laboratorio di Quartiere costituisca oggi per tutte le organizzazioni del territorio un riferimento imprescindibile e una prova pubblica – di fronte alle istituzioni - di radicamento territoriale, l'adesione e il riconoscimento nel suo modello di rete sono messi a dura prova dalla territorializzazione della politica di riqualificazione.

Broker e vettori. La leadership emergente nelle reti territoriali

I due casi mostrano come all'interno della rete coesistano gradi di centralità differenti che emergono sulla base di diversi processi di centralizzazione. Tra questi, il ruolo di *imprenditore* della rete territoriale ha generato nei due casi uno “stile di *leadership*” (Ripamonti, 2018) proprio accompagnando l'emersione di nuovi significati attribuiti all'intervento territoriale e alla rete come processo organizzativo condiviso. L'azione imprenditiva di alcuni soggetti del quartiere che ha dato avvio ai percorsi di rete ha, come detto, veicolato un sistema di valori e credenze che è stato assunto progressivamente come riferimento valido per l'azione comune. All'interno di ciascun processo sono maturati pertanto significati che sono specifici dell'esperienza collettiva vissuta dagli attori.

Il caso del quartiere San Siro mostra l'affermazione di un modello di relazione tra i soggetti del quartiere alternativo alle esperienze di rete precedenti promosse dalle istituzioni pubbliche, basato in particolare sul valore della complementarietà delle competenze degli attori locali. Il lungo periodo di allentamento delle relazioni a seguito dell'indebolimento della rete del Laboratorio di Quartiere San Siro ha fatto sì che la *leadership* del Politecnico si declinasse come “*betweenness centrality*”, in cui cioè l'attore centrale - l'Università - si è posto come punto di convergenza e smistamento delle relazioni, con funzione di sintesi e ricomposizione tra visioni e sensibilità differenti e potenzialmente inconciliabili. La forza della proposta culturale di Mapping San Siro rispetto alle esperienze di rete precedenti risiede nell'aver riconosciuto le differenze tra i soggetti locali come competenze specifiche, ricomponendole in una cornice di azione più condivisa. La *leadership* non è quindi imposta in origine ma legittimata progressivamente sul campo attraverso l'attività di ricerca-azione, che ha posizionato l'Università come portatore di una conoscenza non sostitutiva al sapere “pratico” (Vino, 2000) maturato dai soggetti nel loro lavoro. Il funzionamento della rete del quartiere San Siro si basa quindi sul valore della complementarietà delle diverse parti e sul ruolo di mediatore tra le organizzazioni, riconosciuto all'Università in qualità di soggetto terzo e neutrale, e di *broker* verso le istituzioni. Il modello organizzativo, cioè, sviluppa una struttura in cui l'Università è l'elemento necessario di ricomposizione tra un gruppo attori con poche relazioni dirette.¹⁶⁵ Questa modalità di funzionamento della rete territoriale è risultata la risposta adeguata, benché improvvisata, ad una domanda di ricomposizione sociale delle relazioni tra istituzioni, organizzazioni e cittadini per partecipare al trattamento del “problema quartiere”. Una proposta la cui efficacia è stata nel tempo confermata dalle numerose progettualità condivise avviate, e in

¹⁶⁵ Sebbene nel tempo le relazioni tra i soggetti della rete Sansheroes si siano rafforzate e la posizione di centralità dell'Università assunta oggi una natura diversa, il periodo di formazione della rete è coinciso con una funzione di “*brokerage*” da parte del Politecnico, ovvero di “un processo di facilitazione delle transazioni tra altri attori che non hanno tra loro legami diretti o fiducia.” (Mascia, 2009:110)

particolare dall'apertura di nuovi spazi di interlocuzione con le istituzioni da tempo assenti nel quartiere. Gli operatori della rete descrivono un processo di ricomposizione sociale in atto nel quartiere attraverso l'istituzione della rete territoriale, che ha generato, in primo luogo, conoscenza reciproca tra le realtà del territorio prima fortemente divise:

«Ecco, loro, secondo me, hanno questa cosa molto bella, che con i pochi mezzi che può avere un centro sociale, che non ha finanziamenti pubblici, riescono a fare molto. Ecco, questa è un'altra cosa bella [della rete], perché per molte persone loro sono il fumo negli occhi, no? Perché hanno posizioni molto radicali, eppure questa rete ha saputo includerli e utilizzare quello che di buono avevano da dare, e questa è un'altra cosa: l'apertura di questa rete mi piace molto, si riesce a fare qualcosa, dalle Parrocchie ai centri sociali». ¹⁶⁶

«Alcune reti che nascono per progetti forse sono un pochino più uniformi (...). [la rete di San Siro] è eterogenea non soltanto in termini di posizioni rappresentate, di obiettivi della rete, no? Quindi non ha un obiettivo esclusivamente progettuale, esclusivamente conoscitivo. Quindi c'è un'eterogeneità nell'essenza stessa della rete: perché si sta insieme, perché si fanno cose insieme...». ¹⁶⁷

L'esperienza di incontro tra competenze e sguardi avvenuto nella rete genera così cambi di visioni, nuove prospettive e posizioni, che portano i soggetti a riconoscere come cruciale il tema dell'apprendimento collettivo, uscendo da una modalità autoreferenziale di relazione con il territorio:

«Allora, intanto, una cosa della rete, e che per me funziona, [è] che gli sguardi degli altri pezzi della rete sul quartiere sono assolutamente fondamentali. Questa è una rete nella quale c'è una base di empatia, per cui quello che mi viene restituito sul quartiere - che io non ho modo di conoscere se non erogando servizi, se non per il pezzo che ho conosciuto attraverso la scuola, ma non è che vai in mezzo a San Siro o eroghi servizi o -, per me questa pluralità di sguardi si riconduce a un'umanità, ad un'empatia molto forte è importante, mi aiuta a conoscere quella realtà lì, mi aiuta a pensare se le cose che penso hanno senso, cosa pensano gli altri, cosa si può fare per questo ». ¹⁶⁸

« si lavora davvero di cervello. Ecco, quello che a me piace della rete è che anche vedere quel documento scritto, poi ho letto vedi scritte delle cose che dici: "cazzo, ma allora abbiamo ragionato veramente!" Poi ognuno con le sue possibilità viene fuori una roba dove tu, cazzo, il cervello lo metti in moto. A me piace perché mi mette in moto il cervello dal punto di vista teorico, mi spinge a leggere, a documentarmi e però ti indirizza. Se no uno si legge le cose per i cazzi suoi e rimangono lì ». ¹⁶⁹

La vicenda della rete del quartiere Giambellino Lorenteggio mostra invece come il percorso di rete si sia strutturato intorno ad un modello di *leadership* in cui l'attore centrale ricopre un ruolo di rafforzamento della coesione della rete. ¹⁷⁰ La Cooperativa Comunità del Giambellino e l'Associazione Laboratorio di Quartiere Giambellino Lorenteggio si affermano dunque come una *leadership* che possiamo definire "vettoriale", ¹⁷¹ in cui i due soggetti si pongono nella rete come attori di connessione tra le organizzazioni del territorio e

166 Intervista a M., volontario nel quartiere San Siro, 20 gennaio 2019.

167 Intervista ad E., ricercatrice nel quartiere San Siro, 21 febbraio 2019.

168 Intervista a S., abitante nel quartiere San Siro, 30 gennaio 2019.

169 Intervista ad A., operatrice nel quartiere San Siro, 30 gennaio 2019.

170 Uno stile di coordinamento coerente con l'approccio fondato sui valori della commistione e della condivisione, che è alla base del progetto di comunità che ha dato esito all'Associazione Laboratorio di Quartiere.

171 Il riferimento è al concetto di "*eigenvector centrality*", ovvero alla condizione di centralità che coincide con la funzione di vettore delle relazioni di un *network*. Si verifica quando un attore si trova al centro di una rete coesa di attori, nella quale cioè i nodi che sono in relazione con esso sono anche in relazione tra di loro (Greenberg *et al.*, 2017; Mascia, 2009:111).

collanti verso le organizzazioni più piccole e di più recente radicamento, favorendone l'inclusione nella rete. Attraverso l'interazione con l'Associazione Laboratorio di Quartiere, anche coloro i quali non ne sono stati promotori possono apprendere la storia della rete ed essere accompagnati entro uno spazio altro da quello identitario della cooperativa ad acquisire consapevolezza, fiducia e quindi adesione al progetto. Esclusa dalla partecipazione ai principali dispositivi di implementazione della politica di riqualificazione - il PON Metro e il Piano di Accompagnamento Sociale (PAS)¹⁷² -, l'Associazione Laboratorio di Quartiere Giambellino Lorenteggio affronta oggi un processo di riattualizzazione del proprio modello di coordinamento, ritagliandosi nuovi spazi di azione e interlocuzione istituzionale. La partecipazione in qualità di capofila del progetto QuBì esprime la volontà di riaffermare la propria centralità e un modello organizzativo basato sugli assunti impliciti della commistione tra intervento professionale e capacitazione delle componenti non esperte del territorio, modello in cui l'Associazione è *vettore* della partecipazione di tutte le componenti sociali del territorio alla definizione degli interventi. La fase più recente sembra quindi aprire un nuovo scenario per la rete del quartiere Giambellino: se da un lato segna la crisi di un percorso pionieristico di conduzione dell'intervento sociale territoriale, dall'altro evidenzia il tentativo di riattualizzarla nell'incontro con il disegno della *governance* delle politiche urbane non direttamente controllabile dai soggetti protagonisti.

La differenza tra i modelli di *leadership* assunti dai soggetti imprenditori può essere interpretata in relazione a due aspetti: la natura del soggetto imprenditore e la maturità delle relazioni tra gli attori della rete. Nel caso di San Siro, il promotore è un'istituzione che, nonostante abbia assunto una conformazione non convenzionale, gode di un potere "reputazionale" (Ferraresi, 1971) e di "fiducia presunta" (Kramer, 2003) - derivante dalla considerazione dell'Università come soggetto neutrale e collocato gerarchicamente al pari delle istituzioni pubbliche. Queste caratteristiche possono essere considerate i fattori che hanno favorito la concentrazione iniziale delle relazioni intorno al gruppo dell'Università, rafforzandone la centralità. La rete del quartiere Giambellino è nata invece come progetto condiviso che ha dato vita ad un soggetto collettivo, e può essere interpretata come predittiva dello sviluppo di un modello di *leadership* più aperto e condiviso. Al contempo, non è da trascurare la fase di sviluppo in cui si trovano le due reti. Le relazioni, di recente attivazione, che compongono la rete Sansheroes sono espressione di un progetto di rete che si trova in una fase iniziale di formazione, e pertanto ancora fortemente influenzato dal ruolo di coordinamento del promotore, mentre la rete del Giambellino si presenta in una fase discendente del ciclo di sviluppo, in cui la condizione di maturità delle relazioni sta facendo emergere la necessità di riattualizzare i termini della *leadership* a fronte di nuove domande di coordinamento emergenti. Quello che sembra interessante notare nei due casi è che la condizione di centralità dei soggetti imprenditori della rete è legata ad una funzione "culturale" che si esprime prevalentemente nella gestione delle relazioni informali tra gli attori del territorio, e che appare emersa in relazione ad una domanda di coordinamento e collaborazione tra i soggetti locali lasciata inavasa dalla gestione delle iniziative pubbliche di intervento territoriale. I dispositivi di partecipazione e il ruolo assegnato alle organizzazioni locali nel corso delle diverse stagioni di intervento pubblico sui quartieri hanno determinato l'emersione di domande di partecipazione alle politiche differenti, che nei due casi sembrano essere state raccolte dai soggetti territoriali che si sono fatti carico di una funzione di garante della

¹⁷² I criteri di ammissione previsti dagli appalti pubblici che hanno strutturato il meccanismo di implementazione della politica di riqualificazione non hanno permesso - all'Associazione Laboratorio di Quartiere in entrambi i casi e a Comunità del Giambellino nel caso del PAS - di formare una rete territoriale per accedere alla gara per la gestione dei servizi di presidio sociale previsti dalla politica.

partecipazione nel quartiere. La funzione di *leadership* sembra pertanto associarsi anche al processo sociale di emersione e validazione collettiva di un *set* di valori e significati attribuiti all'agire collettivo come risposta ad una situazione di mancato coordinamento. Nel caso dei soggetti imprenditori, la *leadership*, oltre ad una funzione di coordinamento operativo, assume dunque anche un valore culturale e simbolico, informando i discorsi dei soggetti locali e le rappresentazioni pubbliche del quartiere. Questa caratterizzazione della funzione di coordinamento della rete richiama le concezioni relazionali della *leadership*, che hanno sostituito, nel pensiero organizzativo, il concetto di *management* legato ad una visione gerarchica e settorializzata del funzionamento dell'organizzazione (Boltanski e Chiapello, 2014; Quaglino, 1999). Con il concetto di *leadership* è stata introdotta una prospettiva di gestione dell'organizzazione "transattiva" e "trasformativa" (Bass e Avolio, 1994) che, cioè, agisce all'interno - e non al di sopra - dei gruppi di lavoro attraverso un'azione di coinvolgimento, di motivazione e di ispirazione (*ibidem*) più che di controllo. Una visione "relazionale" del potere, che agisce sul piano valoriale-emotivo più che su quello coercitivo-razionale, e che non può cioè prescindere dal riconoscimento esterno a chi la esercita. Riferendoci allora alla nozione di *leadership* elaborata da Schein (1985) - che la interpreta come funzione di gestione della cultura organizzativa -, sembra così possibile interpretare la condizione di centralità di alcuni attori come risultato di una dinamica interattiva di apprendimento e adesione, da parte delle organizzazioni locali, ad un sistema di assunti valoriali relativi alla collaborazione orizzontale che sono emersi nell'interazione e che hanno prodotto e validato modelli di *leadership* differenti.

I due casi mostrano pertanto come la condizione di centralità costituisca un concetto polivalente e risponda a molteplici funzioni. Questa condizione è coerente con la concezione della *leadership multipla* del modello dell'impresa-rete (Butera, 1999), frammentata in diversi processi operativi che si sviluppano in autonomia all'interno dell'organizzazione complessiva. La gestione complessiva dell'impresa-rete si affida ad una *leadership* di tipo relazionale (*ibidem*), che svolge un ruolo di presidio delle funzioni di comunicazione, trasmissione delle conoscenze e facilitazione della convergenza intorno ad obiettivi ampi, lasciando i diversi gruppi operativi liberi di organizzare le funzioni operative. Nel caso delle reti territoriali, la condizione di *centralità multipla* definisce una condizione di compresenza tra un sistema di relazioni operative organizzate secondo il modello "issue-leadership", in cui le organizzazioni sono più o meno centrali - e quindi più o meno influenti - a seconda dell'ambito tematico preso in considerazione (cfr. Greenberg *et al.*, 2017), mostrando pertanto una condizione di sotto-*leadership* tematiche, che associano il concetto di *leadership* alle caratteristiche dell'organizzazione che fa da perno alla rete tematica. Al contempo, a livello di *network* complessivo, la *leadership* passa dall'essere un attributo di posizione, prerogativa di un certo tipo di attore e di ruolo codificati, ad essere una *funzione*, con il compito non solo di influenzare l'azione e il pensiero di altri esercitando il proprio potere istituito, ma anche e soprattutto di facilitare la convergenza verso obiettivi e valori condivisi.

Nei due casi la condizione di centralità e la funzione di *leadership* ad essa associata è una condizione emergente e plurale, che risponde ad una duplice funzione di coordinamento locale e di rappresentazione di un processo di formazione di *cultura organizzativa* (Schein, 1985) locale della collaborazione, intrapreso dagli attori territoriali come singoli e come collettività. La rete come organizzazione costituisce così sistema di produzione di un nuovo ordine di *significati* (Weick, 1997), che sono al contempo cognitivi, prescrittivi e simbolici per i soggetti coinvolti: ne informano le azioni e le percezioni, fissano e rinnovano l'appartenenza a - e la *responsabilità* di (Varchetta, 1997) - un discorso comune.

6.3. Pratiche di intervento nella prossimità. La rete informale di cura per l'inclusione delle marginalità

Le progettualità, sviluppate congiuntamente dalle organizzazioni nell'ambito del proprio mandato istituzionale, definiscono un sistema formale di relazioni di collaborazione interorganizzativa a cui corrisponde l'attivazione di servizi e attività condotti congiuntamente da gruppi di lavoro misti per appartenenza organizzativa e competenze degli operatori. Questo sistema sostiene il funzionamento ordinario della rete come strumento operativo di intervento territoriale. Osservando come si svolgono le interazioni tra gli operatori della rete, è interessante notare come, in parallelo all'attività di *networking* sviluppata nel solco del proprio mandato professionale, gli operatori della rete - siano essi volontari o professionisti - si trovano sempre più spesso ad intercettare richieste di aiuto da parte degli abitanti che si collocano al di fuori dei confini predefiniti del servizio o dell'attività attraverso i quali sono entrati in relazione. Gli operatori della rete raccontano infatti di sistemi di vita caratterizzati dalla fluidità tra dimensione formale e informale, a cui gli abitanti del quartiere sono sempre più spesso confinati e in relazione ai quali si trovano sempre più ai margini dei dispositivi del *welfare* pubblico.

«Per me il problema sta nel fatto che i bandi non rappresentano la centralità dei problemi ma un aggirare i problemi. C'è scarsa condivisione di quelli che sono i problemi reali, al di là di quelli identificati dai bandi, e su cui ci viene chiesto di lavorare».¹⁷³

230

Interrogando gli operatori dei servizi e del volontariato rispetto alle modalità di supporto agli abitanti del quartiere, l'intervento dei soggetti della rete territoriale individua come prioritaria l'azione su tre *target* di popolazioni. In primo luogo, le famiglie e gli individui in condizioni di assenza di requisiti per l'accesso ai servizi e alle misure di sostegno. Le famiglie, in particolare di origine straniera, che vivono in situazioni di informalità e illegalità abitativa, con la nuova legge regionale per la casa si sono trovate escluse dall'accesso non solo ai servizi di assistenza sociale, ma anche ai servizi di base (utenze domestiche, iscrizione scolastica, servizio sanitario).

«La maggioranza delle persone che cerchiamo di sostenere sono stranieri scarsamente qualificati ma in Italia da molto tempo, che in un momento di ampia offerta di lavoro in Lombardia hanno curato poco il loro profilo professionale: non hanno certificazioni di competenze, sanno male la lingua italiana nonostante siano in Italia da molto, hanno per lo più esperienze di lavoro in nero, magari anche di casa non regolare, ma se la sono sempre cavata. Con la crisi hanno perso il lavoro, e l'esperienza non è bastata per ricollocarli, e non ce l'hanno più fatta. (...) Il mercato del lavoro è diventato molto esigente ».¹⁷⁴

In secondo luogo, le famiglie e gli individui, la cui condizione di multiproblematicità non permette una presa in carico complessiva attraverso i dispositivi istituzionali, producendo interventi parziali e inefficaci.

«Il servizio dichiara di lavorare sui conflitti, di fatto intercetta queste figure che sono abbandonate anche dal CPS perché sono cosiddette "multiproblematiche", che non hanno cioè una chiara diagnosi medica né sociale. Non avere una diagnosi è un'arma a doppio taglio, perché non ti prende in carico

173 Intervento di I., operatrice nel quartiere Giambellino Lorenteggio, 27 dicembre 2018.

174 Intervista a G., operatrice Caritas servizio SILOE, 24 aprile 2018.

nessuno e c'è un continuo rimbalzo di responsabilità. Esempio, una persona che si presenta al CPS e riceve una diagnosi di ritardo mentale viene "passato" non come disturbo mentale ma come invalidità, chi si occupa di invalidità lo rifiuta perché è anche alcolizzato e così via. La persona rimane in un limbo in cui nessuno di fatto lo segue». ¹⁷⁵

Infine, le famiglie e gli individui che rimangono "invisibili" a causa di una incapacità di orientamento nel sistema dei servizi e di accesso alle opportunità:

«L'anno scorso un ragazzo di 22 anni ha partecipato per tutto l'anno alle attività del centro e anche al percorso del "Treno della Memoria". Prima di partire, ha scoperto di non avere i documenti, non sapeva di essere clandestino! Mi ha portato documenti che non volevano dire nulla (...). Allora sono riuscito con un giro di telefonate pazzesco ad arrivare ad E., di Arci, che è molto esperta sul tema. Ha fatto una relazione in cui raccontava che la madre ha difficoltà con la lingua, problemi di salute mentale eccetera e ha sempre nascosto la presenza di questo figlio che da 10 anni è in Italia clandestinamente. Questo ragazzo è arrivato in quinta superiore - perché la scuola si può frequentare lo stesso -, ma non ha potuto sostenere l'esame perché senza documenti. A lui non è sembrato strano, ma comunque nessuno gli ha detto nulla! Quindi adesso, nonostante la scuola, non ha un diploma, e lui non ha collegato da solo queste due cose». ¹⁷⁶

L'informalità diventa così un sistema di riproduzione di oppressione ed esclusione (cfr. § 1), ma anche strategia di reperimento di risorse, che rende necessario sperimentare procedure di funzionamento alternative per risolvere i problemi.

«Il nostro territorio è oggi a tre velocità: abitanti delle case private, abitanti del quartiere popolare, abitanti del "quartiere delle occupazioni". Questi ultimi, con ancora molto pochi agganci sul territorio. I nostri servizi sono molto in difficoltà perché subissati dalle richieste, difficili da fare rientrare nell'orbita dei servizi sociali istituzionali. L'integrazione di queste tre popolazioni è l'obiettivo di base del lavoro di rete e la questione prioritaria del nostro quartiere» ¹⁷⁷

«C'è una parte di grigio che forse la rete potrebbe conoscere, potrebbe essere uno strumento di indagine. (...) Censire un po' il grigio di questo quartiere sarebbe molto bello da fare, sarebbe forse molto utile, non so se noi abbiamo gli strumenti». ¹⁷⁸

La presenza continuativa degli operatori sul territorio ha dotato le reti di un patrimonio conoscitivo unico sugli impatti, nel quotidiano degli abitanti, della condizione di povertà e di irregolarità. Al contempo, la condizione sempre più frequente di incompatibilità tra i requisiti di accesso ai sistemi di *welfare* e i bisogni espressi dalle popolazioni locali ha reso necessaria l'elaborazione di strategie di risposta e supporto che, pur essendo condotte in modo informale, sembrano delineare un approccio emergente al lavoro sociale:

«A.: Molte pratiche informali avvengono sul territorio. La rete informale è forte e visibile, una parte consistente del lavoro territoriale è coperto da soggetti informali. S.: La rete è una pratica condivisa: informale come pratica condivisa, che lavora sull'attivazione proprio perché è informale e non ha risorse. La capacitazione dell'utente è gestita a livello

175 Intervista ad A., operatrice nel quartiere San Siro, 30 gennaio 2018.

176 Intervista a L., operatore nel quartiere Giambellino Lorenteggio, 29 gennaio 2018.

177 Intervento di D., operatore nel quartiere Giambellino Lorenteggio, 5 settembre 2018.

178 Intervista a M., volontario nel quartiere San Siro, 20 gennaio 2019.

informale, e non istituzionale, per necessità. La rete è più una consuetudine di lavoro. Si tratta di contatti informali che si attivano al bisogno, ma il livello operativo non è tanto gestito dalla rete. Funziona come rotazione di contatti personali, ma non vi è condivisione di utenti. P.: Manca la messa a sistema, la strutturazione di percorsi, che può essere l'obiettivo del progetto». ¹⁷⁹

«La rete presenta già oggi una buona consuetudine allo scambio tra i diversi enti, che consente agli abitanti intercettati di godere delle opportunità messe a disposizione dai diversi attori del territorio. Si tratta però di relazioni attivate *ad hoc* e prive di una struttura formale: non esistono infatti protocolli comuni e dispositivi continuativi». ¹⁸⁰

Questi operatori, agendo come antenne di rilevazione del bisogno, attivano così reti di sostegno che mettono in continuità procedure di intervento formali con soluzioni informali, basate sull'attivazione di catene relazionali, nel tentativo di colmare le mancanze di entrambi i sistemi di azione.

«È pratica quotidiana provare a utilizzare la rete per avere delle soluzioni laddove capisco che c'è un problema di cui non mi posso occupare direttamente». ¹⁸¹

Gli operatori nella rete: tra legami duraturi e radicamento territoriale

L'attivazione di catene relazionali personali dei singoli operatori costituisce il principale meccanismo di reperimento di informazioni e risorse per la risoluzione di un problema che non trova riscontro nel repertorio di strumenti previsti dal sistema formale di funzionamento del *welfare* locale.

232

«L.: Sono arrivati ora due giovani, 21 e 25 [anni], al CDE, che dormono in strada da un mese. Cercano un posto per dormire! Servizi sociali e CASC dicono che non possono fare niente per oggi. Qualche soluzione possibile?»

D.: Viale Ortles.

L.: Pieno.

J.: Niente per oggi? O niente, punto?

L.: Niente per oggi, ma possibile.

E.: Casetta?

A.: Ma l'*hub* di Comunità Nuova dove stanno i volontari?

D.: Si può provare a chiamare Ilaria.

L.: Il Comune non ha posti! Ilaria sentita.

[alcuni minuti dopo]

L.: Ho trovato in Affori [quartiere di Milano]. Casa della Misericordia.

A.: Ok! Grande Luca, grazie!

D.: Bravo, sì.

A.: Altrimenti si può provare con SMS se serve per altri giorni.

L.: Domani li rivedo, anche Rimake o Aldodice ¹⁸². Comunque, assurdo che il Comune non dia risposte! D. [consigliere comunale e ex operatore del quartiere] mi ha dato una mano». ¹⁸³

179 Riunione di rete, quartiere San Siro, 8 giugno 2018.

180 Estratto [paragrafo 9, pag. 4] della proposta progettuale redatta dalla rete del quartiere Giambellino Lorenteggio, in risposta alla prima fase del bando QuBì promosso da Fondazione Cariplo, giugno 2018.

181 Intervento di D. nel corso di una riunione di rete nel quartiere Giambellino Lorenteggio, 5 settembre 2018.

182 SMS - Spazio di Mutuo Soccorso, Ri-make e Aldo Dice 26x1 sono spazi di diversa natura e vocazione occupati e gestiti da collettivi politici nella città di Milano.

183 Scambio di messaggi tramite Whatsapp tra operatori e volontari del quartiere Giambellino Lorenteggio, 5 giugno 2019.

«Io vengo a conoscenza delle cose tramite un canale, per cui si attiva un canale di solidarietà dove c'è già una rete interna che interviene in solidarietà. A volte, dalla rete interna io o altri, ad esempio, siamo passati alla rete esterna alla rete dei servizi. La Casaletti, il Politecnico mi è capitato tantissimo in questi anni di avere un problema e chiamare la P. [operatrice], o P. [attivista] o chiamo la C. [volontaria]. [...] Poi, io la P. [attivista] la sento anche se la maestra mi chiama e mi dice che ha una cucina da regalare il senso dei servizi è che si possono scambiare e intercambiare».¹⁸⁴

L'attivazione informale della rete è resa possibile da due condizioni. La prima è la presenza di legami di lungo corso tra gli operatori del territorio. Laddove le relazioni sono più durature tra i membri, più spesso si verificano *routine* comunicative e operative che sconfinano, nei tempi e nelle modalità di comunicazione, dal *setting* formale della professione.

«Loro sono una realtà molto dinamica poi c'è una base di rapporti, di affidamento sulla base di rapporti di fiducia personale però, quella cosa che tu dici, non si può equiparare la P. [attivista] alla P. [operatrice], da una parte, è vero, da un'altra in modo molto laico e poi loro sul territorio ci sono tanto, se vai a una riunione del comitato... poi ognuno fa il suo pezzettino. Quelli con cui faccio più fatica, o ho meno consuetudine, sono le parrocchie. Le parrocchie sono quelle che sento più distanti. Non sui servizi ma appunto sul conoscersi».¹⁸⁵

«La nostra è una categoria professionale che invecchia sulla sua seggiola. Non siamo molto mobili. Io non ho girato moltissimo nella mia vita professionale io come altri. Questa stabilità lavorativa e zonale fa sì che si invecchi insieme. Questo cambia la qualità della comunicazione nella rete, se ci conosciamo da 20 anni non abbiamo più bisogno di mostrarci reciprocamente il sapere ci conosciamo da 20 anni!».¹⁸⁶

233

La seconda condizione è l'inclusione nella rete di figure - professionali e non - che hanno coltivato un rapporto di forte prossimità agli abitanti, sviluppando una propria quotidianità di vita e lavoro nel quartiere. Questi operatori sono oggi i nodi di reti di relazioni di vicinato, e si fanno portatori di un approccio fortemente relazionale alla conduzione dell'intervento assistenziale che permette di gestire situazioni problematiche sempre più diversificate e complesse.

«Rispetto a come si lavora nel sociale, io penso che non ci sia una lettura che si possa applicare a tutta Milano o a tutti i soggetti univocamente. C'è chi è capace di prendere in mano le situazioni nella loro complessità e chi lavora sul suo pezzettino, e quello è il suo modello di intervento. Entrambi servono per modificare le condizioni, io vado da una parte all'altra anche rispetto alle mie fasi di vita. Riconosco entrambi come efficaci, ma mi piace di più l'idea che ci sia un'attenzione a dare delle risposte alla complessità delle storie delle persone, e non facendosi carico di un pezzettino. So anche che ci sono alcuni ambiti in cui è più facile rimandare ad altri che sono più competenti: sul tema della casa, so molte cose, e fin dove arrivo faccio io, e dove non so li rimando a V., però so che è una persona che lavora come me, è quella l'altra attenzione. Ho una famiglia che si fida, io mi pongo il problema da chi li sto mandando».¹⁸⁷

«Noi lavoriamo sul benessere e sul miglioramento della qualità della vita di persone che hanno poco o niente, che non hanno prospettive di lavoro, di relazioni Il fulcro di tutto è la relazione che costruisci

184 Conversazione con S., abitante e operatrice nel quartiere San Siro, 23 gennaio 2019.

185 *Idem*.

186 Intervista a P., operatrice nel quartiere San Siro, 18 settembre 2018.

187 Intervista a L., operatore nel quartiere Giambellino Lorenteggio, 29 gennaio 2018.

con la persona, e per questo sono interventi lunghi. L'obiettivo è accompagnarli a costruire relazioni intorno a sé, per cui poi non siano isolati. E quindi cerchiamo di coinvolgere anche gli abitanti».¹⁸⁸

«La cosa positiva [della rete] è la traduzione operativa dei legami informali, la conoscenza capillare delle cose e delle persone del quartiere. Passione: non mi viene più da scriverlo, ma quando lo sento mi genera molta emozione».¹⁸⁹

Nell'interagire con le diverse traiettorie di marginalità, gli operatori delle due reti raccontano di un approccio che tematizza come problema del sistema di *welfare* pubblico il mancato riconoscimento delle figure che popolano questi quartieri, e il conseguente sbarramento ai sistemi di opportunità, per lo sviluppo e il compimento delle traiettorie di vita dei singoli e delle famiglie. Lo sviluppo di questa componente relazionale porta gli operatori a uscire dai vincoli previsti dal proprio mandato istituzionale e settoriale, ponendosi in una dimensione ambivalente rispetto al funzionamento delle politiche di *welfare* locale: emerge come reazione ad un disfunzionamento del sistema, ma ne usa le risorse per produrre cambiamento al livello delle situazioni specifiche. Attraverso queste pratiche, gli operatori locali condividono, implicitamente, un'assunzione di responsabilità verso le componenti più marginali del quartiere, sviluppando un intervento che lavora indirettamente sul tema dell'accesso ai diritti per le cittadinanze depotenziate.

234

«Finora si sono studiati i dati del servizio solo in termini quantitativi, ma non si è entrati nel merito di cosa fa davvero questo servizio. Nella definizione "monitoraggio al domicilio" o "disbrigo pratiche" c'è un mondo, fatto di tante cose: di costanza, di ascolto, di capire la situazione... Quando ci sono situazioni multiproblematiche o tanti problematici nella stessa famiglia (...) Di fronte a certe situazioni e a tutto il lavoro che si fa, ogni tanto ci si chiede: avrò sforato un po' nel mio lavoro? In questo caso [raccontato in precedenza], noi potevamo tranquillamente espletare la pratica di ISEE, e ciao. Ma come fai?».¹⁹⁰

«E comunque, a parte la fatica nostra di starci, il nostro ruolo è stato spesso rilevante. Una presenza utile anche per gli altri. Abbiamo spesso fatto da mediatori, in particolare nelle storie di sgomberi. Almeno per quelli con famiglie con bimbi, il Comune adesso prima chiama la G., chiama D. [operatori del quartiere]. Abbiamo un ruolo di ammortizzatore delle tensioni e delle situazioni più tremende».¹⁹¹

«Bisogna costruire un dispositivo di costruzione diretta delle risposte. E' importante stabilire uno stile della rete. Prendere in carico la complessità delle situazioni che deriva dal radicamento storico dei soggetti. In un mondo in cui non sei riconosciuto da nessuno è importante lavorare su questo».¹⁹²

Filiere a competenza mista e procedure di improvvisazione per il supporto alla marginalità

Le modalità di interazione tra gli operatori territoriali evidenziano un comune orientamento al sostegno delle popolazioni marginali che abitano il quartiere. Le catene relazionali attive tra gli operatori permettono di reperire informazioni ed elaborare risposte più adeguate alle situazioni di fragilità. La dimensione della

188 Intervista a A., operatrice nel quartiere San Siro, 30 gennaio 2018.

189 Intervento di R., operatore nel quartiere Giambellino Lorenteggio, 27 dicembre 2018.

190 Intervista a G., operatrice nel quartiere San Siro, 12 aprile 2018.

191 Intervista a C., operatore nel quartiere Giambellino Lorenteggio, 26 marzo 2018.

192 Intervento di L., operatore e abitante nel quartiere Giambellino Lorenteggio, 29 maggio 2018.

cura¹⁹³ della relazione personale sembra costituire la razionalità dell'intervento sociale, che si rafforza e trova conferma e legittimità negli scambi quotidiani tra gli operatori, che producono uno "sconfinamento" dal mandato professionale come pratica condivisa, in modo tacito, attraverso le relazioni informali.

La componente relazionale porta alla formazione di filiere di intervento a "competenza mista", che connettono operatori professionali e non, soluzioni formali e informali per la gestione delle situazioni, valorizzando la capacità di attivazione di tutti gli operatori del territorio. Sono questi i tratti emergenti di una modalità di intervento maturato nella pratica, rilevante in quanto permette di superare le partizioni messe in campo dalle politiche, includendo la totalità delle componenti sociali del quartiere, interrogando il mandato formale degli operatori. La logica della filiera definisce nuovi sistemi organizzativi informali volti ad aggirare i vincoli di accesso al *welfare* legati alla condizione di marginalità, attraverso i quali gli attori della rete sanciscono un protocollo comune di azione assumendo la responsabilità di una diversa pertinenza dell'intervento che svolgono. Allo stesso modo, la costruzione di relazioni sociali è uno strumento di conoscenza in profondità e di rilevamento del bisogno.

La dinamica di interazione tra la dimensione formale dell'intervento, legata all'erogazione di un servizio, e quella informale, che si esprime nella relazione personale, nel passaparola, nelle relazioni di amicizia e reciprocità, costituisce il fondamento di una pratica che mostra interessanti tratti di attivismo civico e politico pur collocandosi in un ambito professionale. Rispetto a questa modalità di intervento, che è una scelta personale dei singoli, la rete interviene nel processo di riconoscimento e abilitazione di "procedure di improvvisazione":¹⁹⁴ la rete fa da impalcatura di sostegno abilitante a meccanismi di trattamento delle fragilità sociali fortemente de-routinizzati e "de-istituzionalizzati" (Cottino, 2009a), in cui gli operatori condividono un approccio – la cura della relazione diretta con l'utente, l'aspecificità della risposta, la condivisione del problema, l'adattamento proattivo e non passivo ai vincoli contestuali –, ma non un protocollo stabile di trattamento, che è fortemente dipendente dalle risorse disponibili nella contingenza nonché dalla propensione dei singoli operatori a fare parte della "filiere". Procedure di improvvisazione che si basano su forme di condivisione di sapere "riferito alla prassi" (Vino, 2000), cioè in grado di collocare conoscenze ed esperienze *nella situazione*, che è per definizione sempre unica, ambigua, imprevedibile, provvisoria (Schön, 1983).¹⁹⁵ La ricorsività di questo modo di

235

193 Alcuni autori e autrici hanno di recente messo a fuoco il tema della cura come paradigma di intervento sociale: il concetto di cura fa riferimento ad una "postura" dell'intervento, che, nella relazione con l'altro, coniuga rispetto per la diversità, sospensione del giudizio di non conformità della condizione di vulnerabilità, preoccupazione e senso di responsabilità. La cura si pone come atteggiamento non caritatevole o assistenziale, che cioè identifica il disagio come inevitabile e demanda la risoluzione del problema allo scambio privato tra bisogno e disponibilità, ma ne riconosce le cause strutturali, e nel farlo *riconosce* l'altro come soggetto detentore di diritti. Si riferiscono esplicitamente a questo tema: Laino, 2009; Marinelli, 2015; Tarsia, 2010.

194 Con il termine "procedure di improvvisazione" ho voluto sottolineare la dimensione *euristica* dell'agire competente, capace di praticare una condizione di indeterminatezza che rende coerente il dinamismo dell'azione con la necessità di stabilizzare degli apprendimenti. Il concetto fa riferimento al pensiero degli autori che, nel campo degli studi organizzativi, hanno messo in luce la dimensione pratica e sociale della conoscenza e il suo rapporto strutturale con il contesto, a partire dal concetto di *indagine* di Dewey. Azione competente è quella "che devia dai canoni stabiliti" (Lanzara, 1993:41) attraverso un'attività continua di riesaminazione della base di esperienza e dei *frames* che predeterminano lo spettro delle decisioni dell'attore. In questa prospettiva, il tema dell'improvvisazione fa riferimento al concetto di "conoscenza in azione" (Schön, 1993), che rielabora nel contesto i costrutti cognitivi e li ridefinisce, rendendo possibile il confronto con situazioni complesse e problematiche perché uniche e imprevedibili. La dimensione dell'improvvisazione richiama una condizione di dinamicità della pratica, che rende l'agire interrogativo rispetto ai "programmi per l'azione" (Argyris e Schön, 1996) interiorizzati dagli attori, e permette di attivare un processo di apprendimento.

195 Il sapere pratico si differenzia infatti dal sapere teorico poiché è orientato alla comprensione della situazione "come un unico" (*ibidem*). Il sapere pratico non ambisce infatti alla costruzione di una teoria rilevando le ricorrenze nella situazione, ma la interpreta per "verificare l'applicabilità delle tecniche nel contesto". È un sapere che si produce nell'azione, e che sviluppa un movimento riflessivo rispetto alle conoscenze e alle esperienze: in questo senso si orienta al futuro in modo dinamico, sociale e non stabile. L'attivazione del sapere pratico orienta l'azione non alla risoluzione del compito, ma all'interrogazione del contesto e, con esso, dei repertori delle conoscenze acquisite. È pertanto un sapere riflessivo e *generativo*, nel senso che presta attenzione non tanto alla *performance* ma alle condizioni che rendono possibile l'azione e la creazione di un *nuovo* contesto di azione (Lanzara, 1993).

agire rende questa pratica di rete tendente ad una *routine*, ma l'attivazione di sapere pratico rende la decisione subordinata all'azione, e pertanto non prescrittiva rispetto al trattamento del problema. Questa modalità di funzionamento permette di gestire lo *status* continuo di incertezza generato dal confronto con soggettività difettive rispetto al sistema del *welfare*, a cui risponde l'azione delle organizzazioni territoriali, appoggiandosi ad un luogo - la rete - di rielaborazione collettiva - nella pratica - dei problemi e delle possibilità di trattamento. In questo senso, l'azione della rete può essere concepita come una *politica di intervento sociale territoriale* per il trattamento delle istanze della marginalità urbana, che ha due orientamenti di valore centrali: il valore della *prossimità*, sancito dalle reti, lavorando con e in favore di tutte le popolazioni che compongono il quartiere indipendentemente dal loro *status* giuridico; il valore della *quotidianità*, che porta gli operatori a concepire il proprio lavoro come parte strutturante delle relazioni di vicinato. L'esistenza della rete funge da cornice ampia per l'azione territoriale, che, posta al di fuori e al di sopra delle singole organizzazioni, dà coerenza a pratiche quotidiane di intervento sulla marginalità non del tutto formalizzate, che si innescano spesso in maniera estemporanea e occasionale e sono fortemente dipendenti dall'intenzionalità individuale.

Due sono gli elementi di interesse - e di criticità - in questa dinamica di intervento in rete. Il primo è che le risorse relazionali attivate per la risoluzione dei problemi specifici non attingono direttamente alle competenze del singolo ente o servizio - cioè non afferiscono al capitale sociale maturato dai singoli in virtù della propria posizione professionale -, ma dipendono specificamente dal portato individuale dell'operatore - cioè dal suo capitale sociale personale -, e molto hanno a che fare con l'ingresso nella rete professionale di figure provenienti dal territorio. Il secondo è che l'attivazione di queste catene relazionali è discrezionale. La rete diventa pertanto un deposito di relazioni personali che permettono la condivisione del problema nel suo complesso, che si oppone alla frammentazione settoriale dell'intervento sociale ma rivendica, nella cura della relazione, la possibilità di costruire un intervento ampio che è anche una dichiarazione di assunzione di responsabilità. Queste risorse relazionali, attivate attraverso canali informali e spinte individuali, vanno a beneficio del servizio erogato, diventando tratti caratterizzanti di un intervento professionale che sta cambiando, nell'incontro con il territorio, i suoi connotati universalistici, settoriali e standardizzati per muoversi sempre più verso un approccio aspecifico di presa in carico, che tiene fortemente in considerazione la persona nella sua complessità perché si attiva nella relazione "uno a uno" tra operatore e abitante.

236

«Io seguo un signore di 58 anni, invalido al 100%, ma dichiarato "con residue capacità lavorative". Questa dicitura non gli permette di avere la pensione di invalidità. Conosciuto come un 'rottame' del quartiere con episodi di delirio, lui è un ex tossicodipendente che ha sicuramente anche un problema psichiatrico. Con il risultato che viene sfruttato dai delinquenti perché è anche molto generoso. Il CPS gli faceva solo la somministrazione farmaci una volta al mese e lui vagava per il quartiere. Allora lo abbiamo agganciato tramite un altro che che seguivamo. Con lui l'approccio si pone l'obiettivo di costruire la fiducia. Adesso stiamo cercando di sistemare con l'Aler perché è moroso. Lui è uno molto socievole, viene regolarmente alla socialità, ogni tanto pranziamo insieme e lo abbiamo spronato a riprendere a scrivere, un'attività che sa fare bene e gli piace. Poi, lui di notte non dorme e va in giro per la città, e, siccome ha un'ideologia anarchica, adesso si è messo in mente di rubare le piante dal centro per portarle qui [a Mapping San Siro]. Da lì è nata una discussione sul senso di questa cosa. Io come operatrice gli ho detto che non dovrebbe farlo, poi dentro di me ho pensato che a lui questa pratica avrebbe dato un ruolo, lui è "quello che porta le piante belle". Lui si sente questo incarico, ed effettivamente sta meglio. Ha più relazioni, è meno aggressivo»¹⁹⁶

196 Intervista a A., operatrice nel quartiere San Siro, 30 gennaio 2018.

«Io ho accompagnato in via Odazio la signora I., che ha un problema di salute. Se l'accompagno a conoscere A. dell'unità mobile di Emergency, si fa prendere in carico e poi ci torna in autonomia, ma se io le do un indirizzo non ci andrà mai, perché io so che la signora I. non andrà in un posto dove sa di non essere attesa. La signora I. è un anno che va a Emergency. (...) I percorsi di riuscita sono fortemente vincolati al percorso relazionale che riusciamo a costruire, noi non abbiamo altri strumenti di riuscita, non facciamo prese in carico professionali».¹⁹⁷

Al contempo, le pratiche di intervento che mobilitano il capitale sociale e relazionale dei singoli operatori presentano il rischio di avvalorare un orientamento privatistico alla produzione di beni e servizi sociali. La transizione in senso relazionale del *welfare*, orientata dai principi di adeguatezza e prossimità alla persona, nasconde un'ambiguità rispetto al carattere decapacitante delle prestazioni, che riducono il bisogno dei singoli ad una condizione individuale che non trova spazi di pubblicizzazione, e quindi di politicizzazione, come "questione sociale" (De Leonardis, 2002). Le procedure di improvvisazione sembrano quindi collocarsi in uno spazio intermedio tra una condizione "generativa" di innovazione e de-routinizzazione delle procedure (Lanzara, 1993) e quella ambigua delle "politica della prossimità", che utilizza in modo strumentale il regime di coinvolgimento "familiare" (Thévenot, 2007) "senza lasciare spazio al tipo di beni che lo caratterizzano. Le persone non vengono riconosciute se non in qualità di individui, dotati di competenze, che gestiscono un portafoglio di qualità certificate e vendibili come cose" (*ibidem*),¹⁹⁸ il capitale sociale dei quali diviene sostitutivo di un disservizio pubblico che fatica ad emergere come istanza di rinnovamento del *welfare* man mano che si consolida come *routine* informale.

6.4. Riti di partecipazione e comunità di pratiche

Le reti di San Siro e Giambellino una ritualità aggregativa nei momenti in cui gli attori si incontrano al di fuori del *setting* predefinito dal proprio ruolo organizzativo con la finalità specifica di *parlare del quartiere* (Manzini, 2018). La rete è in questi momenti uno spazio relazionale in cui ogni persona è un punto di contatto tra il collettivo e il territorio: si forma così un contesto orizzontale in cui si afferma come valore la condizione di reciproco ascolto e possibilità di parola e di mutuo riconoscimento come parti di un comune che è il quartiere.

Diario di Campo: ruoli e identità a confronto

19 febbraio 2018, quartiere San Siro: *La riunione di rete è la prima convocata dopo la presentazione pubblica del documento condiviso "Fotografia del Quartiere", avvenuta il 5 febbraio 2018 presso la Triennale di Milano. Sono presenti circa quindici persone, tra cui alcuni responsabili delle organizzazioni del quartiere che solitamente non partecipano. La presentazione in Triennale sembra avere rinnovato l'interesse delle organizzazioni nel percorso della rete. Si inizia parlando del bando "Nuove Luci a San Siro", che il gruppo*

197 Intervista a C., operatore nel quartiere Giambellino Lorenteggio, 30 aprile 2018.

198 Laurent Thévenot (2007) sottolinea una concezione emergente nelle politiche sociali francesi, in cui vi è una tendenza ad avvicinare l'intervento ai beneficiari nell'ottica del sostegno all'autonomia. L'intervento sociale si determina pertanto più nelle relazioni interpersonali che nell'applicazione di una legge o di uno standard, da cui l'enfasi sul "regime di coinvolgimento familiare", ovvero una modalità di agire nel mondo (regime di coinvolgimento) basato su un uso familiare del contesto di azione in cui si reperiscono indizi locali e validi a livello personale. Questo regime produce agio, confidenza e cura, che vengono però qualificati come beni e subordinati ad una grandezza di mercato che concepisce la relazione come scambio, in cui l'individuo "contratta" l'erogazione di beni e servizi in cambio di una prestazione volta all'inclusione sociale.

del Politecnico ha promosso insieme ad Aler e Regione Lombardia. Esso viene presentato nei suoi contenuti, ponendo l'accento sul requisito del coinvolgimento di abitanti e altri attori locali nelle proposte progettuali. Alcuni soggetti della rete hanno intenzione di partecipare, altri espongono dubbi sulla sostenibilità di un eventuale investimento commerciale nel quartiere. La discussione si sposta sull'incontro avvenuto alla Triennale. In generale si dicono tutti soddisfatti dell'iniziativa, ma emergono diverse interpretazioni delle reazioni ricevute. Ci si confronta su come dare seguito alle dichiarazioni di impegno dei rappresentanti istituzionali presenti. Alcuni avanzano l'ipotesi di un incontro in quartiere dove gli abitanti abbiano tempo e modo di esprimersi.

SU (abitante e operatrice): **Secondo me abbiamo anche la responsabilità** di dare la possibilità al quartiere di esprimersi. E poi le persone che si sono espresse [i rappresentanti istituzionali intervenuti alla presentazione] io le inviterei a stretto giro. **Portarli qua per rispondere ad una domanda di espressione da parte degli abitanti**, dall'altra con chi è stato possibilista capire a stretto giro se c'è margine di lavoro insieme.

MC (volontario): Io non mi sento di dire cosa vorrebbero loro [gli abitanti] per stare meglio nel quartiere. La domanda da cui partire è quindi cosa vorrebbero per stare meglio, dall'altra come attirare nuove persone nel quartiere...

SU (abitante e operatrice): **Noi però un po' di idee di cosa dirgli le abbiamo!**

AP (operatrice e volontaria): Io condivido. **Io penso di sapere cosa pensano gli abitanti anziani**, ma non posso dire di sapere di altri, le mamme eccetera. Mi sono resa conto di non sapere, di non conoscere le facce... E su una certa parte di popolazione bisognerebbe fare un lavoro di conoscenza per capire qual è la loro idea di un bel quartiere. Secondo me noi non lo sappiamo, parlo per me, lo suppongo ma non lo so.

PC (operatrice): Ma visto che siamo disseminati e ognuno può portare un pezzetto, perché non condividiamo un confronto con dei selettori su delle vie specifiche sul modello di Abbiati..

FC (ricercatrice): **Quello che mi sembra utile sia per parlare con gli abitanti che con le istituzioni è avere una serie di affondi progettuali. Dei punti di inizio di progetto...**

SU (abitante e operatrice): Però dipende un po' da chi sono gli interlocutori. **C'è il livello dei bisogni e quello è anche abbastanza trasparente, ma poi c'è anche quello dei desideri...**

PC (operatrice): E' efficace lavorare per step e per settori, sai chi sono gli interlocutori e alla fine sono chiari anche i desideri.

PP (attivista e operatrice): Secondo me è stato un bell'incontro, che ha visto un'alta partecipazione molto composita. La rete è reale e lavora quotidianamente: è stata l'occasione di narrarsi un po' da soli senza la mediazione delle istituzioni. Una rete che parla "su" e non "composta da": questa è la sua forza. Mi chiedo: come tenere un collegamento tra micro e macro? La discussione non si riduce solo al caso del micro ma guarda anche ad un livello più generale, **dovremmo capire come tenere questo doppio livello di discussione**. Sull'intervento dell'assessore R.: è ovvio che il terzo settore non può sostituire il Pubblico, **noi facciamo quello che riusciamo con le risorse che recuperiamo, ma c'è un tema di interventi strutturali**. Valorizziamo la nostra forza e la nostra fatica: valorizzando quello che siamo riusciti a fare in assenza del Pubblico. Abbiamo la possibilità di narrarci da soli, continuiamo come stiamo facendo in tensione tra micro e macro.

SU (abitante e operatrice): La sensazione forte che ho è che mancano delle politiche nella congiunzione tra micro e macro. Ok lavorare sui dettagli, ma come rete **quello che dobbiamo fare è continuare a chiedere delle politiche**.

PC (operatrice): **E' quello che facciamo da vent'anni!**

SU (abitante e operatrice): Io non ho mai sentito un'intenzione di politiche sul quartiere, il Laboratorio di Quartiere non ha mai espresso questa posizione!

AP (operatrice e volontaria): Io penso davvero che questi [le istituzioni] siano convinti che mettendo lì delle cose e controllandole hai fatto la politica. Non basta il Laboratorio di Quartiere, la situazione è molto più complessa. È vero che ci sono i Custodi, ma sono l'esempio che c'è uno

scollamento tra la politica e l'intervento reale.

PC (operatrice): Dobbiamo abbandonare la logica del figlio che chiede l'intervento strutturale per passare alla logica adulta dell'intervento. **Comincio a chiedere all'altro quello che mi può dare**, divento educatore delle istituzioni. Non gli parlo in russo, ma mi preoccupo io di chiedergli quanto lui mi può effettivamente dare.

PG (ricercatore): Noi siamo una rete di secondo livello e portiamo una lettura dei bisogni di chi sta alle nostre spalle, quindi non solo parlare di massimi sistemi ma portare questioni molto concrete.

PC (operatrice): Il tavolo di via Quarti è andato così, e si capisce cosa si può fare o non si può fare superando quella cosa che in Quarti sono tutti abusivi e non si può lavorare.

LP (ricercatrice): Ritornare al progetto per zona. Mi sembra che solo se prendiamo un pezzo di realtà concreto e proviamo a ragionare mescolando le capacità forse riusciamo a capire meglio riusciamo a superare alcune difficoltà, riusciamo a raggiungere abitanti che qui non ci sono. Io porterei al tavolo un progetto concreto.

LB (attivista): Io ho visto poca sintonia emotiva con il territorio [da parte] delle istituzioni più vicine. Del resto è il rapporto tra la rappresentanza e chi ha effettivo diritto di voto in questo quartiere.

Quello che siamo riusciti a fare è di essere espressione diretta del territorio. Senza retorica, noi questa cosa l'abbiamo fatta. Potrei dire la tua stessa cosa al contrario [si riferisce all'intervento di AP]: noi abbiamo più difficoltà a capire i bisogni e le necessità degli anziani che quelli delle donne arabe che tra poco si incontrano al Micene [centro sociale] per parlare poi dei problemi del quartiere. Non a caso il documento è un lavoro di due anni, lento. Tutto quello che la politica non riesce a fare. Sul macro, l'unico modello è quello che abbiamo già messo in campo. Se vogliamo un confronto non mediato rischiamo la finzione della rappresentanza, che però non porta a casa nulla. Sul micro, con la stessa logica: incontrare interessi e soggettività sul terreno di cosa puoi fare concretamente. I tavoli sono una grande occasione per un rapporto paritario con le istituzioni - visto che lo siamo in qualche modo -, attenzione che però è un po' un rischio... Io non ho esperienza di terzo settore, **siamo soggetti molto variegati e non ci veste l'etichetta soltanto del terzo settore ma più il meccanismo di ascolto che abbiamo messo in campo, che funziona nella misura in cui siamo consapevoli che l'istituzione presente lì eravamo noi, per lo meno quella più vicina al territorio.** Infine, il tema dei bandi lo potremmo vedere in due modi: siamo stati bravi noi a recuperare o loro a darli.

SM (operatrice): Non era proprio lo stesso, era più una riflessione sul tema dell'ingegneria sociale e sui progetti costruiti sulla carta...

PC (operatrice): Dobbiamo capire chi invitare al tavolo.

SU (abitante e operatrice): Io prima farei degli incontri uno a uno per capire cosa possono mettere in campo, ricondividere degli impegni.

AP (operatrice e volontaria): Secondo me, dobbiamo fare alla pari, uscire dalla dimensione per cui noi chiediamo e ci viene concesso. A me viene da dire: "fanculo, siamo alla pari!". Siamo noi che dobbiamo cambiare atteggiamento. Il Comune deve ringraziare, non è che fa un favore a darti i soldi, ma è uno scambio di competenze. Le politiche di quartiere saremo assolutamente in grado di farle noi.

SU (abitante e operatrice): In questo momento, stare la tavola con Ippolito [Aler] o Tajani [Comune] è un po' diverso. In questa fase ogni soggetto ha qualcosa di diverso per il quartiere, e dire: "cosa hai da offrire" non è una questua, ma è capire cosa ha da offrire a questa progettualità.

FC (ricercatrice): Ci stiamo polarizzando, c'è molto lavoro dietro questa cosa. Chi ha l'esigenza di tornare al livello degli abitanti? Continuare a stare dentro al quartiere o alle istituzioni?

SU (abitante e operatrice): Quando siamo partiti con il documento, Sala [Sindaco di Milano] presentava il Piano Periferie, e si era posto il tema di portare nell'agenda del Sindaco San Siro, che tuttora ne è escluso. Secondo me il pezzo centrale delle rete è questo: portare un'intelligenza collettiva e condivisa all'attenzione delle istituzioni, lì per me la prospettiva è quella. Questua, chiedere o non chiedere dipende da chi hai davanti.

L'osservazione partecipante della discussione tra gli attori della rete di San Siro mette in luce l'esistenza di molteplici registri comunicativi e di azione locale. Nel corso dell'incontro di rete, pur rimanendo ancorati ad un argomento specifico, i diversi attori della rete si confrontano sul percorso collettivo intrapreso. Inizialmente la discussione verte sulla partecipazione al bando come occasione di rivitalizzazione del quartiere. Lo scambio successivo mette a confronto differenti concezioni del ruolo di rappresentanza agito dalla rete. Dal ruolo di rappresentanza la discussione si amplia alla definizione del ruolo territoriale della rete, che porta i diversi attori a rileggere collettivamente il percorso intrapreso e dare avvio ad una nuova fase. Nel corso della conversazione, ciascuno dei partecipanti dichiara la propria prospettiva sulla rete, e così facendo afferma il proprio posizionamento al suo interno. Questa affermazione di ruolo si delinea come mediazione tra la propria posizione - il ruolo ricoperto dall'operatore nell'organizzazione di appartenenza -, la propria reputazione sociale e la modalità di partecipazione effettiva alla rete. La discussione sul rapporto con le istituzioni diviene l'occasione per confrontare diverse concezioni del ruolo della rete e costruire così una prospettiva condivisa di azione. Sebbene tutti gli attori si trovino di fatto a confermare il ruolo di rappresentanza agito dalla rete, gli operatori che detengono un rapporto diretto e personale con parti del quartiere (SU e AP) legano la dimensione di rappresentanza alla propria condizione di prossimità agli abitanti, mentre altri (PC e FC) alle proprie competenze professionali, proponendo un'operazione di traduzione delle istanze del territorio in dispositivi progettuali comprensibili per le istituzioni. Così facendo, i partecipanti affermano il proprio posizionamento rispetto al territorio e il tipo di competenza posseduta. Al contempo, però, dichiarano anche la propria visione del ruolo della rete. Per coloro che detengono un ruolo professionale (PC), la rete è uno strumento operativo, e pertanto la priorità di azione è la definizione di protocolli formali di collaborazione con le istituzioni che rendano il percorso della rete riconosciuto e regolamentato. Il ruolo di questi operatori nella rete è di riportare la riflessione in una prospettiva praticabile per i soggetti organizzati, che detengono rapporti stabili di interlocuzione e *partnership* con le istituzioni. Altre figure (AP, PP, LB, SU, BB) affermano invece un'identità più complessa e ambigua. Sono membri che presentano un ruolo molteplice e agiscono come figure di intermediazione tra quartiere e mondi professionali. La loro prospettiva valorizza l'azione di prossimità operata dalla rete, ma con alcune differenze. Le figure che provengono dall'area dell'attivismo politico (PP e LB) enfatizzano il ruolo di produzione concreta di azioni sul territorio e si dimostrano interessate a valorizzare l'intervento quotidiano e "senza il Pubblico" della rete, in linea con la propria "mission" organizzativa. Le figure appartenenti alla sfera dell'attivazione civica e del volontariato (AP, SU e BB) affermano l'interesse per un'interlocuzione diretta con i rappresentanti istituzionali, affermandosi come rappresentanza diretta degli abitanti del quartiere. Si esplicita che la differenza tra i soggetti è il tratto costitutivo della rete, e che ciò che li accomuna non è tanto una concezione univoca della rete quanto "il meccanismo di ascolto che abbiamo messo in campo", che permette a tutti i partecipanti di riconoscersi reciprocamente e di accogliere le diverse prospettive come legittime rispetto ad una nuova entità organizzativa in formazione.

Negli incontri di rete, ogni persona partecipa così ad una esperienza comune che serve per conoscersi e riconoscersi come interlocutori l'un l'altro, prima che per convergere su una decisione. Il confronto avviene nella forma di una conversazione, in cui molto spazio è lasciato all'emersione delle prospettive e delle sensibilità personali. Attraverso il dialogo ciascun partecipante afferma la propria identità - cioè la propria esperienza e competenza del mondo -, e, performandola pubblicamente, partecipa di un processo di reciproco riconoscimento. Incontrandosi e discutendo, i partecipanti apprendono i significati degli altri rispetto al ruolo sul territorio e all'ingaggio nella rete, venendo a

loro volta riconosciuti nelle proprie prospettive e aspettative. Questa modalità di interazione permette agli operatori di stabilire una relazione che è solo parzialmente legata al ruolo formale che ricoprono: la reciprocità nell'ambito della riunione di rete è esito di un'interazione "performativa" tra ruoli e competenze che genera apprendimento collettivo di significati. In queste occasioni, le persone che partecipano "portano tanto di sé", rendendo più evidente una tensione ambigua costitutiva della rete: l'ambivalenza determinata dalla mediazione tra il ruolo di rappresentanza organizzativa e quello di rappresentazione di sé che ciascun operatore mette in atto nella rete. Nell'interpretare questo duplice compito di rappresentanza, gli attori definiscono la propria identità personale e professionale, che diviene riconoscibile nelle dichiarazioni, nelle prese di posizione e nelle assunzioni di responsabilità, cioè nell'organizzarsi come comunità operativa.

Confronti non operativi e convergenza emotiva: legittimità di prospettive e razionalità differenti

La riunione di rete costituisce il consesso sociale in cui prende corpo la rete come prodotto culturale collettivo. Questi momenti di incontro risultano centrali perché forniscono ai partecipanti una descrizione pertinente e condivisa del quartiere, che orienta le cornici cognitive a partire da *input* di diversa provenienza. E' in questa complessità di significati che la rete definisce la propria agenda di lavoro sul territorio: quello che gli operatori apprendono nell'incontro lo mettono in pratica nelle attività quotidiane, sviluppando una *conversazione continua* (Schön, 1983) tra rete e territorio, che fa da filo conduttore alle progettualità degli attori nel tempo.

In questo processo dialogico, le cornici di azione che vengono costruite collettivamente non rimandano solo alla dimensione professionale. Nel confronto informale, le relazioni si fanno più dense e più profonde grazie all'assenza di una finalità operativa stringente che permette l'emersione dello specifico di ciascun partecipante, della personale mediazione tra visioni personali e mandati organizzativi. Questi incontri sono quindi anche momenti di convergenza emotiva tra gli operatori del territorio, che, attraverso lo scambio di informazioni e la condivisione di sensazioni e pensieri affermano la natura di fenomeno sociale e prodotto culturale condiviso della rete. Le riunioni di rete rendono visibili dinamiche di apprendimento che producono non solo nuova azione locale, ma anche la costruzione di identità individuali e ruoli organizzativi attraverso l'affermazione dei molteplici sé presenti nel gruppo: si svela per un attimo una parte di quel processo di socializzazione riflessiva che produce nuovi significati e che costituisce la natura profonda dell'organizzare.¹⁹⁹

La pratica della *coprogettazione* tra gli attori del terzo settore, nell'ambito dello sviluppo "a progetto" del *welfare* pubblico, non di rado rischia di produrre pratiche di comunicazione e interazione disfunzionali, nell'urgenza di definire i prodotti della decisione collettiva, privilegiando cioè il *problem solving* al *problem setting*. Questa impostazione del processo di produzione delle politiche di *welfare* comporta che non vi sia spazio - né tempo - per anteporre la comprensione dell'altro all'affermazione delle posizioni e degli interessi dati. Le riunioni di rete che si svolgono a cadenza variabile in questi due quartieri sono momenti di grande valore formativo e aggregativo per i membri della rete, perché permettono un confronto non immediatamente, orientato alla produzione di un risultato, che dispiega tutta la potenzialità creativa e riflessiva del conoscere e dell'apprendere quando queste azioni non sono "appiattite alle funzioni meccaniche del sentire e del parlare" (Forester, 1999). Il confronto non produce (solo) un processo di aggiornamento delle conoscenze per informare le decisioni, quanto piuttosto l'apertura al riconoscimento

¹⁹⁹ Il riferimento è in questo caso al pensiero di Weick e al concetto di *sensemaking* discusso nella parte I della tesi.

- reciproco - della legittimità dei molteplici ordini di razionalità che compongono un territorio (Vitale e Podestà, 2011). Gli incontri di rete nei due quartieri funzionano pertanto come “*participatory rituals*” (Forester, 1999:132), momenti in cui attraverso il dialogo - descrivendo il quartiere, condividendo immagini della propria quotidianità, raccontando di sé e degli altri intorno - i partecipanti prendono coscienza prima e prioritariamente del loro essere agenti di una stessa realtà sociale, che - molteplice e non coerente - può essere definita come universo comune. Questo processo assolve al bisogno di anteporre alla progettazione di soluzioni un processo di ascolto attivo e di costruzione di legami di fiducia (Friedmann, 1993), che lasci il tempo a ciascuno di prendere coscienza dell’altro, di conoscersi e di “vedersi” nella propria complessità e divergenza di valori, sentimenti e interessi, sviluppando una sintonia emotiva che permette un movimento di convergenza, cioè una comune acquisizione di capacità di stare in una condizione di molteplicità e di farne strumento per l’azione sia individuale che collettiva.

La rete come comunità di pratica

Nei quartieri di San Siro e Giambellino Lorenteggio la rete ha determinato l’avvio di un processo di costruzione e apprendimento collettivo di significati legati all’azione territoriale. L’azione territoriale della rete si connota così come un processo di *sensemaking* (Weick, 1997), in cui identità e configurazioni del mondo differenti trovano convergenza, riconoscendosi come parte attiva in una relazione di reciprocità, che, nel caso delle reti territoriali, dà luogo a una realtà organizzativa nuova attraverso un “continuo oscillare tra una zona asemantica di indeterminatezza a una zona - attraverso l’ambiguità dell’azione - di riflessività scambievolmente nella quale si producono significati e si esprimono immagini e concetti che contribuiscono a creare l’in-comune” (Varchetta, 1997:XV). Questa dimensione interattiva della produzione di conoscenza per l’azione mette in connessione il sapere professionale con quello esperienziale e quello quotidiano, validando un processo di *transazione* e non di giustapposizione tra le forme di conoscenza. La relazione di circolarità tra conoscenza ed esperienza rende le posizioni e le competenze dei singoli esito di un apprendimento interattivo negando la funzione *prescrittiva* nei confronti del problema. La rete assume così la forma della “comunità di pratica” (Wenger, 2006), ovvero di un “contenitore sociale di competenze in cui i membri sono legati da una comprensione sviluppata collettivamente dell’oggetto” (*ibidem*).²⁰⁰ Questa comprensione è alla base di un processo di coordinamento tra ruoli degli attori, che avviene non sulla base di regole e funzioni predeterminate - come nel caso degli accordi formali di collaborazione -, ma come spinta “alla comprensione delle reciproche caratteristiche e piani operativi” (Ripamonti, 2018:82), che implica necessariamente un’attribuzione di legittimità all’altro. Per il fatto di essere condivisa, la pratica diviene il termine dell’appartenenza, della coerenza e dell’identità di una comunità non omogenea. La partecipazione agli incontri di rete determina la possibilità, per gli operatori, di prendere parte ad un processo di negoziazione dei significati rispetto al proprio agire nel quartiere e di assumerli come comuni - quindi validi e coerenti - entro una dinamica di reciproco riconoscimento e interazione con il mondo. La rete si fa processo trasformativo a partire dalla condivisione di un’esperienza di descrizione e comprensione del mondo, che diventa rito, *performance* collettiva di *attivazione* (Weick, 1997) del contesto di azione come contesto di senso condiviso. Due sono secondo Wenger i processi che determinano la negoziazione del significato: la *partecipazione* e la *reificazione*. Questi due

200 Con il termine “comunità di pratica” si definisce infatti l’esperienza di apprendimento e negoziazione di significato che avviene nella pratica, che è sempre “fare storico e sociale che dà struttura e significato alla nostra attività” (Wenger, 2006:59).

processi, tra loro complementari e interagenti, fanno rispettivamente riferimento a: un coinvolgimento attivo e ad una appartenenza a comunità sociali che implicano una identificazione reciproca; una cristallizzazione del significato negoziato in artefatti e oggetti, attorno ai quali viene organizzata la ri-negoziazione di nuovi significati e il coordinamento delle azioni dei singoli. Le riunioni di rete sostengono il passaggio dalla *partecipazione*, che avviene nel coinvolgimento degli operatori del quartiere nel corso delle loro attività quotidiane, alla *reifazione* portandoli a riconoscersi reciprocamente come membri di un agire comune che ne esplicita i significati condivisi dando forma ad un *repertorio condiviso*, cioè “set di risorse condivise che riflette la storia di un impegno reciproco” (Wenger, 2006:98).

La nozione di comunità di pratica risulta particolarmente rilevante rispetto alle reti territoriali, in quanto mette al centro del processo di apprendimento - e quindi dell'organizzare - la dialettica tra singoli e gruppo: “il processo di coinvolgimento nella pratica riguarda sempre la persona nella sua totalità, come soggetto che agisce e conosce nello stesso tempo” (*ibidem*, p. 60). La partecipazione influenza l'esperienza che gli operatori hanno del quartiere, e la negoziazione sociale dei significati genera un apparato di riferimenti sulla base dei quali orientare le pratiche. Questo processo è la base della costruzione dell'identità individuale.²⁰¹ La possibilità di definire attraverso la partecipazione alla rete una parte del sé rende l'apprendimento e la negoziazione indissolubilmente legati all'esperienza soggettiva dei partecipanti, rafforzando il sentimento di coinvolgimento degli attori. L'esperienza di convergenza nella rete non è quindi solo un'operazione strumentale alla definizione di regole comuni per l'azione territoriale, ma rappresenta un processo culturale di rappresentazione di sé e di collocazione nel mondo in relazione con gli altri, che non può prescindere dal coinvolgimento personale dei singoli operatori, i quali si fanno così vettori di cambiamento sociale e organizzativo attraverso la rete. Un processo che, non potendo prescindere dall'esperienza materiale e dell'intenzionalità dei singoli partecipanti, ha profonde implicazioni sulle prospettive individuali e invita a riconsiderare i singoli come agenti attivi del cambiamento portato dalle reti (Gilchrist, 2004). Al contempo, l'esperienza comune di produzione di simboli e relazioni nuove sul territorio declina il sentimento di comune appartenenza al territorio, maturato dai singoli operatori, in prodotti tangibili e trasmissibili al di fuori del sé, dando prova del lavoro svolto e rendendo l'identità collettiva riconoscibile, e quindi sostegno e motivazione all'azione comune (Pizzorno, 2007). La nozione di comunità di pratica associa pertanto una dimensione culturale e riflessiva con una operativa dell'azione e della collaborazione. La funzione di coordinamento - di *leadership* - è chiamata pertanto a gestire un processo di emersione culturale di significati, che non è però solo attività cognitiva, ma si nutre della riflessività innescata nell'azione.

201 Wenger definisce l'identità come concetto che fa da cerniera tra individuale e collettivo senza ridurre la complessità ad una dinamica oppositiva (Wenger, 2006:167). L'identità personale come concetto della modernità è infatti il risultato di una scelta individuale, che si delinea nel processo di mediazione tra la definizione sociale dell'individuo - che gli permette di riconoscersi come parte di una collettività di simili a lui - e una definizione esito di un'azione riflessiva del soggetto che rielabora i modelli culturali e se ne distanzia, affermando la propria unicità. “Attraverso il suo rapporto pratico con il mondo naturale, con le cose e con gli altri, mediato simbolicamente dal linguaggio e dalle rappresentazioni e dai modelli culturali, l'individuo acquisisce gradualmente identità sociale, fondata sulla similarità con gli altri, che costituisce la base a partire dalla quale, elaborando riflessivamente la sua esperienza, egli può costruire la sua identità personale fondata sulla differenza” (Crespi, 2004:54).

6.5. *Membership* debole e significati molteplici. La rete come organizzazione emergente

Uno dei problemi più complessi rispetto all'analisi delle reti è quello di stabilire un confine. Questo richiede infatti di identificare un criterio di appartenenza - *membership* - ad un'entità sociale che è per definizione aperta, instabile e non obiettiva (Srinivas e Béteille, 1964). Le reti sono un'infrastruttura relazionale che si nutre di interazioni informali di comunicazione, scambio e incontro, attraverso cui si forma una *percezione* dell'esistenza della rete territoriale nell'immaginario degli attori indipendentemente dall'esistenza di vincoli formali. La *membership* nella rete è pertanto una *pratica* che, come sostengono Cellamare e Cognetti (2007), rende difficoltoso stabilire con certezza chi faccia parte di un *network* territoriale, in quanto la pratica è per definizione instabile e contestuale (Schön, 1983). L'analisi del funzionamento delle reti territoriali come forme organizzative richiede di tracciare un confine che, per quanto poroso, riesca ad argomentare l'essenza della partecipazione e ne determini all'opposto la condizione di estraneità ad essa. La rete Sansheroes e l'Associazione Laboratorio di Quartiere Giambellino Lorenteggio costituiscono in questo senso un riferimento iniziale che non è però esaustivo della condizione di appartenenza alla rete territoriale.

La *network analysis* considera come condizione minima sufficiente per l'inclusione di un attore in una rete l'esistenza di una relazione - un *link* - di qualsiasi tipo con un altro attore -, un nodo. Come suggerisce però il lavoro di Greenberg e colleghi (2017), distinguendo le relazioni esistenti in un *network* di quartiere per tipologia, intensità, durata o ambiti tematici, la composizione del *network* può variare significativamente. Emergono infatti una varietà di sottosistemi relazionali diversi, che, se in molti casi si trovano sovrapposti, non sono mai coincidenti con la totalità della rete. Se consideriamo, ad esempio, le sole reti formali - le relazioni di *partnership* sottostanti la gestione di servizi e di progetti - che legano gli attori nei quartieri San Siro e Giambellino, si rendono evidenti dei confini interni al *network* complessivo che ricalcano le differenze tra le organizzazioni, descrivono il sistema della *governance* delle politiche pubbliche nel quartiere, indicano la concentrazione o diffusione degli attori su tematiche specifiche rese oggetto di progettualità comuni. Tuttavia, questi legami formali non solo non ricoprono la totalità delle interazioni sociali presenti nella rete, ma non vi è necessariamente corrispondenza tra la tipologia di legame, l'intensità e la frequenza dei contatti.²⁰² Ad esempio, i raggruppamenti di cooperative sociali che hanno in appalto la gestione di alcuni servizi territoriali definiscono sistemi reticolari che coinvolgono soggetti che non hanno nessuna relazione con la rete di quartiere, pur essendo formalmente presenti sul territorio.²⁰³

Il tipo di legame, forte o debole per frequenza di interazione o per quantità di risorse scambiate, non è quindi garanzia sufficiente di inclusione di un soggetto nella rete ma può piuttosto essere assunto come indicatore della centralità o perifericità di un attore rispetto ad un polo della rete territoriale (cfr. § 6.2). Al contempo, si formano reti *ad hoc* riunite intorno a progetti specifici, la cui qualità e intensità di collaborazione può variare molto da caso a caso. La ricostruzione del perimetro della rete è, pertanto, sempre un'operazione selettiva e interpretativa.

Attraverso l'osservazione del sistema delle relazioni informali e il processo di formazione della

202 Queste dimensioni sono state indagate attraverso un questionario somministrato agli attori più centrali della rete. Cfr. Allegato metodologico

203 Come, ad esempio, nel caso della Cooperativa Azione Solidale in ATI con Tuttinsieme, Genera e Comunità Progetto per i servizi di assistenza domiciliare nel quartiere San Siro.

rete, è possibile definire però una forma di *membership* di tipo culturale, esito cioè di un processo di negoziazione di significati avvenuta nella pratica quotidiana del quartiere (cfr. § 6.3) e nell'incontro tra operatori territoriali (cfr. § 6.4). In questa prospettiva i criteri di appartenenza sono pertanto sempre ambigui, cioè non del tutto espliciti e dichiarati, e contingenti. L'analisi dei significati culturali che gli operatori individualmente associano al proprio lavoro e alla rete possono allora essere un utile indicatore per definire l'appartenenza alla rete come processo sociale storicamente e localmente determinato. Nei discorsi degli attori territoriali di San Siro e Giambellino Lorenteggio, è possibile isolare quattro ordini di significati attribuiti alla dimensione di rete, che stabiliscono, seppure in modo implicito, la sostanza dell'appartenenza: i significati "specifici", quelli che attengono al percorso unico della rete e che sono influenzati dall'azione imprenditiva dei soggetti promotori della rete stessa (cfr. § 6.2); i significati "espliciti", legati al funzionamento della rete e ai suoi obiettivi generali dichiarati per lo più a titolo individuale; i significati "emergenti", espressi in modo esplicito nelle situazioni di confronto e discussione collettiva; i significati "latenti", ovvero i significati divenuti assunti impliciti della collaborazione, espressi attraverso le reazioni e i comportamenti nelle situazioni di interazione collettiva.

Significati espliciti: la rete come comunità di supporto alle marginalità

Raccontando del proprio lavoro e della rete, gli operatori e le operatrici fanno riferimento ad azioni concrete e a dinamiche di collaborazione e comunicazione attivate prioritariamente nella risoluzione di problemi specifici. Alcuni fanno riferimento alla dimensione quotidiana di confronto e di scambio di informazioni, altri identificano la rete come strumento di implementazione degli interventi. A questo livello, la dimensione dell'operatività della rete è il significato più ricorrente.

245

«Tante cose bisogna proprio inventarsele con fantasia e creatività. La cosa bella è che, essendosi attivata negli ultimi anni una dimensione di rete, ci si può appoggiare reciprocamente».²⁰⁴

«E' positivo perché esco da una solitudine lavorativa per entrare in un gruppo collaborativo. Sola non ha un'accezione negativa di solitudine, ma è più sinonimo di responsabile. Le prime volte che partecipi a dei bandi fortemente competitivi, il fatto di essere l'unica responsabile e di perdere non fa piacere».²⁰⁵

La rete è uno strumento operativo per il supporto alle fragilità, identificando con essa uno sforzo individuale e collettivo di incidere sulle traiettorie delle persone che si incontrano quotidianamente nel quartiere.

«Alle volte c'è la frustrazione di non vedere miglioramenti, non puoi pensare di risolvere le cose al 100%. Io faccio un pezzo, ma anche gli altri lo devono fare. Se ognuno però fa il suo pezzo, la risposta la diamo e la situazione si sblocca. Ad esempio: un giovane 35enne con problemi psicologici, che parla da solo, succede qualcosa e perde la casa e ha vissuto in strada per un po'... dopo un po' arriva in ospedale e ci rimane per tanti mesi, e con le cure lo hanno reimpostato. Rifacciamo un progetto per l'autonomia: verifichiamo se la casa è ancora disponibile o è occupata, se ha luce e gas, ma scopriamo che non si hanno le chiavi. Allora chiamiamo il fabbro, entra, la casa è in condizioni pietose, attivo il Centro di Ascolto per pagare la bolletta, ma non ci sono soldi almeno per un materasso. Allora

204 Intervista a R., parroco nel quartiere Giambellino Lorenteggio, 14 maggio 2018.

205 Intervista a P., operatrice nel quartiere San Siro, 18 settembre 2018.

chiamo il signor B. del San Protaso per un materasso, prima di farlo uscire attivo il servizio di pulizia: risistemiamo e puliamo insieme a lui una per una le cose in casa, l'assistente sociale attiva il pasto [a domicilio], va al CPS, attiva l'educatore, le pulizie, poi lui viene alla socialità dei Custodi. Adesso sono 3 anni che questa persona è riuscita a tornare a casa sua, è sul territorio, conosce le persone, lo salutano. Ha una sua quotidianità con molti aiuti, ma ce l'abbiamo fatta».²⁰⁶

«In più negli ultimi anni abbiamo costruito una serie di risposte molto concrete a bisogni molto diffusi della povertà economica. Con il Banco Alimentare, distribuiamo il pacco alimentare a metà delle famiglie che seguiamo attraverso il doposcuola. Con questo abbiamo accesso anche all'ISEE, che è una cosa estremamente riservata. Abbiamo attivato un fondo per il diritto allo studio attraverso una fondazione privata che copre le spese per acquisto libri, formazione, attività sportiva, patente. E' tutto un lavoro di condivisione sul tema della povertà».²⁰⁷

Come visto nel §6.3, diffusamente richiamata è la dimensione della relazione, con riferimento alla dinamica di prossimità e di empatia sviluppata verso coloro che sono identificati come i beneficiari, espliciti o impliciti, dell'intervento.

«È un lavoro simile al lavoro psicologico in termini di emersione dei sottointesi e dei latenti, ma non è puramente psicologico. È un lavoro intrusivo sia nella relazione di aiuto individuale che nei contesti allargati. Bisogna scavare perché esca qualcosa di senso, problematizzare piuttosto che arrendersi all'evidente. Molti dei risultati dipendono dalla capacità che affini nel tempo ma anche tanto dalla motivazione, lo devi volere. È un mestiere profondamente intenzionale, le cose non capitano a caso, le devi perseguire».²⁰⁸

246

«Io penso che le cooperative come la nostra debbano rispettare il contratto con l'ente pubblico e fare bene il loro mestiere, e poi una parte, o il modo, di quello che fai deve essere di più: scendere dal piedistallo e metterti al livello del marciapiede. Poi è molto faticoso perché magari hai passato una giornata stressante, e alla fine arriva pure quello che ti viene a rompere. Magari lo "spesi", ma più spesso no, anche perché magari è quello che già conosci da 10 anni, ti fa piacere anche rivederlo. Questo permette un dialogo e una possibilità di costruire un passo in più sul problema che ha, che nel frattempo si è fatto di lavoro o di giustizia ecc.».²⁰⁹

Il tentativo di queste reti sembra quindi quello di riaffermare la dimensione della relazione personale e intenzionale come fondamento dell'intervento sociale nella direzione del sostegno agli utenti.

«Perché le relazioni che comunque ho costruito sono delle relazioni belle, positive, che mi danno anche modo di essere soddisfatta di quello che faccio, di quello che sono... Perché comunque in fondo c'è una solidarietà, e mi sento parte di questo quartiere, mi sento parte delle famiglie che ci abitano e che comunque ci vivono... ma poi (...) c'è un aspetto anche di sorellanza! Che vedo molto, soprattutto con alcune donne del quartiere».²¹⁰

«Nell'accogliere la persona così com'è non la rimando ad altri servizi, nell'ottica che l'operatore sociale, incontrando la problematica, si formi per risolvere quella problematica e sia più pronto a risolvere problematiche simili. Questo per me è stato molto formativo, e ancora me lo porto dietro

206 Intervista a G., operatrice nel quartiere San Siro, 12 aprile 2018.

207 Intervista a L., abitante e operatore nel quartiere Giambellino Lorenteggio, 29 gennaio 2018.

208 Intervista a P., operatrice nel quartiere San Siro, 18 settembre 2018.

209 Intervista a C., operatore nel quartiere Giambellino Lorenteggio, 26 marzo 2018.

210 Intervista a I., operatrice nel quartiere Giambellino Lorenteggio, 23 gennaio 2019.

nelle mie esperienze lavorative, quando incontro una persona se posso non la rimando ad altri e cerco di far passare questo modello entro i servizi in cui ho lavorato, perché penso che sia realmente efficace. Se non crei una relazione significativa, e le persone non si fidano, e noi stessi non ci fidiamo delle persone che incontriamo. E non li trattiamo da utenti ma da persone che hanno un bisogno, mettendo al centro la persona, che è molto cattolico da un lato, ma è anche una visione che si pone il problema di dare risposte concrete».²¹¹

«L'impatto che questo posto ha è sul riuscire a prendersi cura gli uni degli altri o degli ambienti. Diventa uno scambio anche culturale, dove tu cerchi di capire meglio cosa vivono e loro sperimentano delle possibilità altre. Poi quello che loro possono realmente riprodurre a casa non lo sai, però qui c'è una presa in cura diversa delle persone e dei luoghi. È lì che percepisci il cambiamento: in termini di relazione gli uni verso gli altri. Poi le situazioni sono talmente complesse che cambiamenti macro sono molto difficili. I cambiamenti li leggi nelle piccole cose e nella relazione, la richiesta di cose nasce più da una confidenza relazionale che da una richiesta vera e propria».²¹²

Allo stesso tempo questa dinamica di rafforzamento dei legami agisce anche tra gli operatori:

«Per me, l'aspetto relazionale naturalmente è la cosa più importante, forse a volte anche in maniera eccessiva! Però è sicuramente l'aspetto più importante di mantenere la qualità delle relazioni e quindi di prestare attenzione a come dire le cose, come coinvolgere determinate persone, come entrare in contesti delicati. Non dare per scontato il proprio ruolo è una cosa importante».²¹³

«Poi P. [ricercatore] è un riferimento anche su delle questioni più di lavoro ma un po' più personali. Io alle volte lo chiamo, mi confronto, dico: "ma, guarda, secondo te, ma sono io"... una specie di confronto sull'operativo, succedono delle cose che: "ma sai, ho fatto una cazzata, non dovevo fare così" nell'ambito del lavoro ma anche dei rapporti, ad esempio quando hanno chiuso lo spazio della salute mentale, che è stato un dispiacere immenso, anche con P. mi sono confrontata».²¹⁴

247

Questo modo di agire viene presentato come "modello alternativo" di intervento, che afferma valori dell'accoglienza e della capacitazione. Il significato di accoglienza attiene alla dimensione della comunità, che riconosce le differenze e le difficoltà dell'altro. Deriva dalla necessità di costruire dispositivi di supporto alle fragilità che siano strumenti concreti di inclusione nella comunità e nel sistema delle politiche. Nella prospettiva dell'accoglienza, la rete e i servizi sul territorio si pongono come riferimenti per le persone in difficoltà, cercando di rendere i meccanismi istituzionali più sensibili alle differenze e alle capacità delle popolazioni fragili, legittimandone smarrimento e confusione.

«Anche lì, non è che vedi cambiamenti di massa, però quello che pensi e che in parte succede è che ci sono singole persone che sono facilitate nel farsi carico del progetto educativo dei figli, che è una grande mancanza nelle famiglie straniere, una certa non abitudine... che c'è una parte di responsabilità anche della famiglia nel processo educativo questo sicuramente. A sentirsi in uno spazio dove in tante sanno che possono chiedere, se hanno dei dubbi, dei problemi, sanno che possono chiedere un appoggio a qualcuno. Piuttosto che un forte sentimento solidaristico».²¹⁵

211 Intervista a L., abitante e operatore nel quartiere Giambellino Lorenteggio, 29 gennaio 2018.

212 Intervista a L., operatrice nel quartiere Giambellino Lorenteggio, 1 giugno 2018.

213 Intervista a E., ricercatrice nel quartiere San Siro, 21 febbraio 2019.

214 Intervista ad A., operatrice nel quartiere San Siro, 30 gennaio 2019.

215 Intervista a S., abitante e operatrice nel quartiere San Siro, 26 febbraio 2018.

«Siamo un servizio ma non conosciuto solo come tale, c'è qualcosa di meno forse rispetto alla competenza professionale in senso stretto ma neanche poi tanto, qualcosa di più rispetto all'entrata in relazione e al dialogo. Si è sempre puntato molto sull'accessibilità, sulla possibilità di spiegarti anche male, ma noi ti ascoltiamo lo stesso».²¹⁶

Il valore della capacitazione fa riferimento sia ad un modo di lavorare - è quindi declinato sugli abitanti e legato al supporto diretto della loro fragilità - che un valore in sé della rete, che permette quindi alle organizzazioni il riconoscimento sia reciproco che istituzionale.

«L'idea che la coesione sociale non è mettere insieme persone che già hanno delle competenze, ma attivare chi fa fatica, era la diversità che c'era tra il nostro *hub* e gli altri. E ancora ci diciamo oggi [che] la possibilità di costruire un rapporto di fiducia, di costruire una attivazione dei talenti, delle competenze delle persone, anche se sono in una situazione di disagio sociale, sono questioni che trattiamo ancora adesso».²¹⁷

«Ci sono un sacco di persone che sanno cucinare ma non parlano italiano. Il loro sentirsi utili socialmente passa anche per l'attivazione delle loro competenze. Attivare le persone su piccole pratiche concrete corrisponde a restituirgli potere, il modello di sviluppo in cui siamo è un modello che rende passive le persone, abituate a chiedere per avere servizi e risorse. Questo toglie consapevolezza del perché sei in quella condizione, ti colpevolizza perché tu hai fallito non perché le risorse non vengono distribuite. E tu rimani disilluso rispetto alle possibilità di cambiamento. Il mutualismo per noi è invece una forma di riappropriazione del potere: ciò che so fare può essere utile ad altri, e io ritrovo un po' un ruolo nel mio quartiere o nel mio gruppo».²¹⁸

248

Questi significati associati al lavoro quotidiano degli operatori territoriali costituiscono l'essenza prima del lavoro delle organizzazioni nel quartiere. In particolare, nel caso del quartiere Giambellino Lorenteggio, essi connotano la rete come *comunità*, sia nei termini in cui si occupa di un contesto sociale e territoriale specifico, sia in quanto ne ricompone le diverse anime intorno ad una "intrapresa comune" (Wenger, 2006).²¹⁹

«C'è molta solidarietà tra le organizzazioni e gli abitanti. Ci piacciono, ci siamo piaciuti fin da subito. Quando si insediano [nel quartiere] non se ne vogliono andare, colgono una rete di soggetti capaci di aiutarli. Trovano tutto, sentono la rete intorno. Questa forza dettata dalla capacità di orientare e dalle competenze della rete è ricchezza, ed è colta anche dai beneficiari stessi. Gli attori di questa rete, nonostante tutto, si piacciono».²²⁰

«La comunità non fa riferimento ad un servizio di accoglienza ma a un progetto di territorio più condiviso, dove le relazioni siano un po' più profonde, intense e coinvolgenti. L'idea generale era non di guadagnarsi, il paradiso ma perché vivere insieme in un posto consapevoli delle dinamiche che ci sono e affrontare le cose che vanno affrontate fa stare bene tutti».²²¹

216 Intervista a C., operatore nel quartiere Giambellino Lorenteggio, 26 marzo 2018.

217 Intervista a L., abitante e operatore nel quartiere Giambellino Lorenteggio, 29 gennaio 2018.

218 Intervista a G., attivista e operatore nel quartiere San Siro, 8 maggio 2018.

219 La dimensione della comunità definita dal concetto di "comunità di pratica", sviluppato da Wenger, fa riferimento a tre condizioni: interconnessione reciprocamente articolata tra attori non omogenei (impegno reciproco); processo collettivo di negoziazione di risposte alla situazione (intrapresa comune); *set* di risorse condivise che acquistano coerenza rispetto alla pratica comune (repertorio comune). Cfr. Wenger, 2006.

220 Intervista a I., operatrice nel quartiere Giambellino Lorenteggio, 23 gennaio 2019.

221 Intervista a C., operatore nel quartiere Giambellino Lorenteggio, 26 marzo 2018.

«Tutta una serie di cose solidaristiche di copertura delle emergenze vengono vissute con un senso abbastanza di comunità. Per cui, chi si avvicina riesce ad andare oltre».²²²

Significati emergenti: la rete come ombrello

Nello sforzo di negoziazione tra gli orizzonti di senso individuali e i significati appresi nella partecipazione collettiva, attraverso la rete si sta avviando un'operazione di ridefinizione culturale del significato della collaborazione: da un lato puntano ad affermarsi come soggetto collettivo competente e interlocutore privilegiato delle istituzioni, rivendicando un diverso approccio alla *expertise* nei processi di sviluppo territoriale basato sull'esperienza diretta, sui legami territoriali e sulle forme di cooperazione tra i soggetti locali; dall'altro identificano la rete come infrastruttura sovraordinata che ammette "l'esistenza di un impegno reciproco tra i membri, i quali si sentono legati da una comune identità e da rapporti di fiducia, intrattengono relazioni e lavorano insieme, in modi sempre diversi, per il mantenimento della comunità stessa" (Wenger, 2006). La rete è, come afferma Wenger, la realizzazione di una "intrapresa comune", che si esplica però attraverso un processo - emergente e non del tutto intenzionale - di condivisione di conoscenze, legittimazione dei reciproci repertori di azione, definizione tacita di significati comuni dell'agire. Nell'interazione i soggetti sono chiamati a pensarsi come parti di un qualcosa di più grande, che convoca alla responsabilità condivisa dei problemi e delle prospettive e alla negoziazione delle attività in ragione della comune esperienza, che assume il valore di riferimento *formativo* - di una comunità e di una conoscenza comune - oltre che *normativo*. Una condizione di apprendimento che costruisce una nuova *actorship* collettiva. L'osservazione dei momenti di incontro tra gli operatori della rete rende possibile il passaggio interpretativo dai significati "espliciti" agli orizzonti più profondi dell'azione della rete. Nelle conversazioni, gli attori esprimono significati che definiamo "emergenti" perché esito del processo di convergenza e apprendimento in atto nella rete. Questi significati culturali rispondono implicitamente all'interrogativo rispetto alla natura e al ruolo della rete nel quartiere. Nel corso delle riunioni di rete, i significati più frequentemente richiamati fanno riferimento a: cambiamento delle politiche; condivisione; riconoscimento reciproco; sviluppo di una nuova cultura organizzativa. Il "cambiamento delle politiche" è associato sia all'intervento della rete nel quartiere sia come finalità dell'interazione con le istituzioni pubbliche. Tanto le organizzazioni professionali che le componenti civiche attribuiscono alle pratiche in rete il valore di esperimenti e prove tangibili della praticabilità del cambiamento.

249

«Dobbiamo prestare attenzione alla partecipazione degli abitanti. I temi centrali per il quartiere non sono solo quelli di natura imprenditoriale. La rete deve dotarsi di strumenti di controllo rispetto alla tutela di quei bisogni, e non all'idea che abbiamo noi dei bisogni del quartiere. L'obiettivo che dobbiamo avere come soggetti del territorio è quello di modificare le politiche, non di assecondare i modelli».²²³

«La sensazione forte che ho è che mancano delle politiche nella congiunzione tra micro e macro. Ok lavorare sui dettagli, ma, come rete, quello che dobbiamo fare è continuare a chiedere delle politiche».²²⁴

222 Intervista a S., abitante e operatrice nel quartiere San Siro, 26 febbraio 2018.

223 Intervento di L., abitante e operatore del quartiere Giambellino Lorenteggio, 22 gennaio 2018.

224 Intervento di S., abitante e operatrice nel quartiere San Siro, 19 febbraio 2019.

Emergono nei discorsi degli operatori i significati di “condivisione” e “riconoscimento reciproco”, richiamando l’assunzione comune di responsabilità:

«Il tornaconto di tutti è potenziare la capacità di non dover fare tutto da solo, di non pensare a tutto tu».²²⁵

«Nelle reti c’è sempre la logica dei poteri sui territori... poi magari io mi sbaglio, però io questa cosa, qua, non la vedo assolutamente. La vedo come ognuno che mette il suo pezzo di un quartiere cioè bella delimitata come il quartiere, dove ognuno ci mette il suo, non vedo delle logiche - poi ci saranno sicuramente - di potere, di orticello, di avere io questo tu quello. (...) si differenzia da altre a cui ho partecipato in cui alla fine la gente veniva perché c’era il progetto. Cioè, noi ci troviamo anche se non ci sono progettazioni in ballo, le altre reti quando c’è progettazione vedi venti persone e poi gli altri tre mesi dove siete tutti quanti?».²²⁶

La condivisione non è tanto un valore che attiene esclusivamente al funzionamento quanto più un’attitudine dei soggetti della rete: espressione di un modo di fare interessato, distante dalla logica strumentale delle *partnership* formali:

«Se non c’è un minimo di soggettivismo la rete non si fa, non possiamo totalmente abbandonare l’ingaggio di ciascuno di noi entro un mondo che ci mette costantemente in competizione. Entrare in questa rete vuol dire una cosa specifica, significa pagare il dazio: bisogna arrivare ad un pensiero di una forma dello stare in rete anche quando si fanno le cose da soli».²²⁷

«La rete di San Siro sta insieme sulla base di un reciproco riconoscimento, non per la spartizione delle risorse».²²⁸

250

Al contempo gli operatori richiamano la funzione di *advocacy* istituzionale. Sebbene molti soggetti facciano riferimento a pratiche di “autorganizzazione” in relazione all’azione inadempiente delle istituzioni, il tema del riconoscimento istituzionale emerge come determinante per l’esistenza delle reti.

«Da ultimo penso (...) che nel rapporto con le istituzioni e i loro “comprimari” (quali in questo caso sono le consigliere coinvolte), ci si debba accuratamente turare il naso, ma MAI rinunciare alle occasioni di sollecitazione sui temi importanti. Credo che si chiami “*realpolitik*”, ed è un atteggiamento che definirei opportunistico e che si riassume nella convinzione che bisogna lavorare sulle alleanze per creare delle masse critiche che portino all’emersione conclamata dei problemi (o della realtà), e che mettano la politica di fronte a una precisa assunzione di responsabilità rispetto al detto/non detto, fatto/non fatto. Per dirla altrimenti: se io ho delle leve per portare la politica cittadina a muoversi sul fronte che ci interessa - fatta sempre salva l’attenzione a strumentalizzazioni e/o disaggregazione strumentale delle problematiche -, le uso anche se non le condivido. L’importante è controllarle, e da questo punto di vista comunicare con tutti credo sia un buon modo di mantenere il controllo sui contenuti».²²⁹

«Il sistema dei bandi è dato per assodato, è l’esito di una sconfitta. (...) Ogni azione collettiva è davvero abilitata solo se passa da quella logica folle. Ci sono poi altri strumentini con cui possiamo agire una logica più convinta, militante e soddisfatta».²³⁰

225 Intervento di D., abitante e operatore del quartiere Giambellino Lorenteggio, 23 ottobre 2018.

226 Intervista a A., operatrice nel quartiere San Siro, 30 gennaio 2018.

227 Intervento di D., abitante e operatore nel quartiere Giambellino Lorenteggio, 23 ottobre 2018.

228 Intervento di P., operatrice e attivista nel quartiere San Siro, 11 novembre 2018.

229 E.mail di S., abitante e operatrice nel quartiere San Siro, 27 giugno 2017 (Archivio Mapping San Siro).

230 Intervento di D., operatore e abitante nel quartiere Giambellino Lorenteggio, 21 gennaio 2018.

All'interno di queste reti, stanno prendendo forma percorsi di acquisizione di consapevolezza del ruolo potenziale della rete nell'orientare gli orizzonti delle politiche, ma anche del rischio di irrilevanza delle pratiche autorganizzate e informali di sostegno alle fragilità, che devono essere preservate coltivando pratiche di collaborazione orizzontale, inclusive verso tutti i soggetti del territorio, ma al contempo visibili e legittimate nell'ambito delle politiche pubbliche. La relazione con il sistema delle politiche pubbliche è determinante per l'esistenza della rete come ambito di intervento professionale. E' in ragione di questo che la relazione con il Pubblico non si esprime solo in termini conflittuali o di opposizione, ma anche di dialogo e di "produzione" (Vitale, 2007b) per la risoluzione di questioni complesse. Tuttavia il conflitto non è un significato assente nei discorsi delle due reti. In particolare, nel caso del quartiere Giambellino Lorenteggio, esso viene richiamato in relazione ad un ruolo di "sbarramento" agito dalla rete nei confronti delle politiche dell'Amministrazione Pubblica, intensificatosi con l'avvio del programma di riqualificazione.

«L'istituzione utilizza la coprogettazione di quartiere per differenziare, per fare una scelta di differenziazione, quello che mi chiedo è si andrà avanti in questa direzione? Noi dobbiamo utilizzare il progetto come strumento politico e come strumento che dia continuità alle proprie attività e al proprio ruolo sul territorio».²³¹

In San Siro assume invece un significato più "ideale", facendo riferimento ad un'attitudine conflittuale espressa nell'agire quotidiano.

«In questo momento io ci credo che sia più importante presentarsi come rete e non come individui, perché, nel trionfo dell'individualismo, per me quello è il valore aggiunto. A me non me ne frega un cavolo, noi siamo tutti questa cosa qua, siamo questo gruppo, questo è il valore aggiunto. Sono delle armi sottili, che poi se uno le vuole vedere le vede, se no, no, però sono delle armi di contrapposizione».²³²

La mediazione tra posizioni e interessi, che porta alla ridefinizione del dominio della rete a cavallo tra professione e attivismo civico, sta facendo emergere in entrambi i casi un significato nuovo attribuito alla rete. La rete non è un *link* tra soggetti ma una nuova entità organizzativa, che riconosce la diversità tra le organizzazioni territoriali, lasciando ampio margine di interpretazione ed espressione ai singoli attori, mentre si pone come supporto per un comune investimento sul territorio volto al suo miglioramento.

«Alla rete aderiscono soggetti vari, con interessi e motivazioni varie: da interessi soprattutto conoscitivi (Poli) a interessi più solidaristici (volontari vari) a interessi anche istituzionali o comunque riconosciuti anche economicamente, ai quali si aggiunge un di più di entusiasmo e di generosità partecipativa. E poi ci siete voi, che vedete la cosa più politicamente e puntate sul conflitto: un conflitto che ha radici nel vostro agire e che in esso si motiva. L'essere "in rete" può dare forza, ma non è certo azione politica né apertura di un conflitto».²³³

231 Intervento di D., operatore e abitante nel quartiere Giambellino Lorenteggio, 8 novembre 2018.

232 Intervista ad A., operatrice e volontaria nel quartiere San Siro, 30 gennaio 2019.

233 E.mail di B., abitante e operatrice nel quartiere San Siro, 24 giugno 2017 (Archivio Mapping San Siro).

«La posizione del Laboratorio è di supportare tutti i soggetti per il miglioramento della vita del quartiere. Il Laboratorio è una struttura trasversale per fare un lavoro non specifico. Non solo raggruppa ma potenzia le organizzazioni». ²³⁴

«La rete di San Siro (...) ha una tensione politica fortissima, perché moltissimi dei suoi componenti ce l'hanno (...), intesa come una forte volontà di dialogare con gli amministratori, di esigere dagli amministratori che applichino il buon senso. Da questo punto di vista io vedo sì una dimensione politica della rete: (...) non è una rete di servizi. E' anche una rete di servizi, ma una rete di servizi che va insieme a una rete di lobbying». ²³⁵

La rete territoriale assume così il significato di una organizzazione “ombrello”, che coniuga la dimensione operativa con quella valoriale, espressione di una nuova cultura organizzativa di azione locale.

«I territori hanno una loro vita, le reti dentro i territori sono il sangue che scorre: se uno va per i fatti suoi, le occasioni di lavorare insieme sono occasioni di conflitto più che altro. Ci vuole una grande disciplina per fare la rete, bisogna mantenere una capacità molto profonda di fare e vedere le cose sapendo che non ci sei solo tu. Per quanto alcuni attori siano naturalmente più imponenti di altri». ²³⁶

«Non ci devono essere tante reti che fanno cose differenti, ma un contenitore ampio in cui condensare sotto-reti. Lo stesso strumento rende più forti». ²³⁷

«La cosa importante per cui io vedo il senso del lavoro di rete, e anche dell'Università nel fare questo tipo di lavoro, è appunto quello di provare a tenere insieme - cioè far convergere però nella diversità - soggetti su una problematica comune per il quartiere». ²³⁸

252

«Dobbiamo ragionare in termini di assunzione di responsabilità per ciò che compete a ciascuno: il Sindacato, i bambini ecc. La rete può essere un valore aggiunto per la lotta, sia per rafforzare l'opposizione che per valorizzare una responsabilità comune. La rete potrebbe occuparsi di chi è disponibile e può entrare all'interno di percorsi di legalità e inclusione sociale, il comitato potrebbe occuparsi di chi viene rifiutato offrendogli un percorso di lotta. In questo modo si potrebbero distinguere i campi di competenza ma fare tutti lo stesso gioco». ²³⁹

Significati latenti: la rete come vincolo di reciprocità

Nella pratica della rete si sviluppa al contempo anche una dimensione culturale tacita, a cui corrisponde una famiglia di significati culturali che possiamo definire “latenti”, legati cioè al funzionamento della rete, alla sua storia e ai valori condivisi che sono diventati assunti impliciti della collaborazione per gli attori locali. Questi significati agiscono sui partecipanti come comportamenti appresi e sistemi di valori assunti come riferimenti (Schein, 1985), e possono aiutarci a spiegare il legame esistente tra i soggetti della rete che i criteri di appartenenza formale non colgono. I significati “latenti” che il percorso di osservazione delle due reti ha messo in evidenza sono strettamente legati al significato di “organizzazione ombrello” visto in precedenza: l'apprendimento di una cultura di azione comune

234 Intervento di D., abitante e operatore del quartiere Giambellino Lorenteggio, 11 settembre 2018.

235 Intervista a S., abitante e operatrice nel quartiere San Siro, 30 gennaio 2019.

236 Intervento di D., abitante e operatore nel quartiere Giambellino Lorenteggio, 11 settembre 2018.

237 Intervento di L., abitante e operatore nel quartiere Giambellino Lorenteggio, 23 ottobre 2018.

238 Intervista a E., ricercatrice nel quartiere San Siro, 21 febbraio 2019.

239 Intervento di L., attivista del quartiere San Siro, 17 luglio 2018.

agisce anche sui sistemi di valutazione dei soggetti, fornendo nuovi parametri di comportamento per sé e di aspettativa verso gli altri. Come visto, gli attori della rete percepiscono l'azione della rete come una modalità di collaborazione alternativa agli strumenti formali che regolano la collaborazione tra istituzioni ed enti del terzo settore. Questa condizione di alterità della rete percepita dagli attori li porta ad interpretare la partecipazione e l'appartenenza alla rete come un legame di reciprocità, che produce un certo orientamento valoriale dei soggetti in relazione alla comune esperienza di apprendimento nella diversità. Si crea pertanto una aspettativa implicita verso il modo di agire sul territorio, che diviene più evidente nelle situazioni di tensione o di conflitto interno alla rete, in cui alcuni comportamenti vengono percepiti come espressione di atteggiamenti opportunistici che tradiscono i principi messi in atto della condivisione e del riconoscimento.

Diario di Campo

11 novembre 2018, quartiere San Siro: Conversazione con alcuni membri della rete Sansheroes a lato della presentazione pubblica del Piano Quartieri del Comune di Milano presso la Scuola Cadorna. Nelle ultime due settimane c'è stato un movimento improvviso nel gruppo di progettazione QuBi, che ha visto lo spostamento di risorse ingenti dalla rete Sansheroes a nuovi soggetti professionali, alcuni dei quali sono di area cattolica legata all'organizzazione Comunione e Liberazione. L'Associazione Cadorna e la Banda dei Pirati si ritrovano con risorse esigue, allocate invece sulle azioni di competenza delle cooperative coinvolte. In generale la rete si ritrova tradita dall'atteggiamento di Genera, e non si riconosce nella logica di spartizione economica con cui è stato gestito il bando. Gli attori esprimono un senso di impotenza e delusione per non essere stati pronti a contrastare Genera.

BB (abitante e volontaria): È difficile per me lasciare [il progetto] dopo che ho coinvolto Alfabeti che di solito non partecipa ai bandi perché troppo faticosi per un'organizzazione totalmente volontaria. *Qualcuno ricorda che l'Associazione Mamme a Scuola si è ritirata dal bando ma non è stato dichiarato il motivo.*

PP (attivista e operatrice): noi non possiamo prendere soldi e dipendere dalle decisioni di un'organizzazione legata a Comunione e Liberazione. Politicamente non è gestibile per noi.

MM (abitante): se tutti se ne vanno, per 2.000 euro anche io esco dall'accordo! A queste condizioni non voglio rimanere, oltretutto non sono mai stata convocata davvero. M. [operatrice della Cooperativa Genera incaricata della progettazione] mi ha poi chiesto scusa di non avermi coinvolta nella coprogettazione, ma solo adesso che tutti se ne vanno.

FC (ricercatrice): secondo me dovete valutare se vi conviene rimanere nell'accordo, se anche quelle poche risorse vi possono fare comodo.

PP (attivista e operatrice): **la rete San Siro sta insieme sulla base di un reciproco riconoscimento, non per la spartizione delle risorse. Se questa cosa è un problema, noi non possiamo accettare di lavorare a questo progetto.**

SU (abitante e operatrice): **la rete ha una storia che nel progetto non è stata riconosciuta**, nonostante abbia permesso a Genera di passare la prima fase senza sforzo. È una rete di soggetti che si sono messi insieme per migliorare il quartiere, non per portarsi a casa delle risorse. Di fronte ad una gestione del genere io personalmente disconosco il progetto.

FC (ricercatrice): **siamo stati ingenui**, dovevamo tenere di più il polso del coordinamento. Adesso il progetto non corrisponde in nessun modo all'impianto iniziale, ma non c'è nemmeno modo di vederlo. Io ho chiesto il testo e non mi è mai arrivato. Non si fa così, sono richieste normali che arrivano a qualunque coordinatore. Io non capisco se Martina non sa fare il suo lavoro o sta deliberatamente sabotando il processo.

MM (abitante): Secondo me, lo sta facendo apposta! Cura solo gli interessi della sua cooperativa e le alleanze che questa ha.

BB (abitante e volontaria): Io sono molto depressa perché mi rendo conto di non presidiare questo bisbiglio sottotraccia, di essere molto ingenua sulle logiche delle cooperative. Ho un altro ruolo ma anche un'altra età.

La progettazione dell'intervento territoriale richiesta dal programma QuBì ha richiamato numerosi attori professionali, attivi nell'ambito del supporto all'infanzia, che non si erano precedentemente interfacciati con la rete Sansheroes. Nel corso della progettazione queste organizzazioni hanno assunto un peso significativo nell'architettura complessiva della proposta di progetto, lasciando spazi di azione e risorse molto limitati alle organizzazioni più piccole ma più radicate nel quartiere. Questa modalità di coordinamento della rete è stata percepita come contraria all'approccio esperito nel percorso di formazione della rete Sansheroes, esplicitando così un'aspettativa di reciprocità alla base delle relazioni tra le organizzazioni che era stata disattesa. La condizione di orizzontalità e di compartecipazione alla definizione dei contenuti degli interventi territoriali, che ha messo in discussione le tradizionali distinzioni tra organizzazioni professionali e del volontariato, è stata nei fatti negata dalla modalità di coordinamento attivata dalla Cooperativa Genera, che ha invece riproposto un modello di collaborazione interorganizzativa fondato sulla prescrittività della competenze formali per la definizione dell'intervento territoriale.

Un episodio simile si è verificato nel quartiere Giambellino Lorenteggio, in occasione della partecipazione alle gare di appalto per la gestione dei servizi di accompagnamento sociale (PAS) e di sviluppo economico (PON Metro) associati al Programma di riqualificazione urbana del comparto ERP Lorenteggio. A seguito di numerosi incontri, avvenuti tra gennaio e settembre 2018, le organizzazioni del quartiere avevano raggiunto l'intesa di presidiare congiuntamente tutto il processo di riqualificazione al fine di evitare l'assegnazione degli appalti a soggetti senza alcuna relazione pregressa con il territorio. Ne è seguito un accordo informale che ha definito due raggruppamenti di organizzazioni che potessero candidarsi rispettivamente alla gara di appalto per la gestione del PON Metro - di competenza dell'Assessorato alle Politiche del lavoro, Attività produttive, Commercio e Risorse umane del Comune di Milano - per la realizzazione di un intervento di sostegno all'occupabilità degli abitanti e alla formazione di impresa, e a quella per la gestione del Piano di Accompagnamento Sociale (PAS) - afferente all'Assessorato Lavori pubblici e Casa. Le organizzazioni Dynamoscopio, Spazio Aperto Servizi si candidano - vincendo l'appalto - alla prima gara con un ruolo di capofila rispettivamente del primo e del secondo lotto in cui sono suddivise le risorse. Comunità del Giambellino viene inserita nella cordata con un ruolo di garante del radicamento delle organizzazioni del partenariato e supervisione del progetto, riconoscendo l'autorevolezza della cooperativa verso le istituzioni pubbliche. L'accordo informale prevedeva invece che Comunità del Giambellino ricoprisse un ruolo di coordinamento più rilevante (capofila di progetto) nell'appalto per la gestione del servizio di accompagnamento sociale (PAS), dando così continuità al percorso iniziato con la ricerca VALE (2014-2015). L'apertura della gara di appalto per l'accompagnamento sociale - avvenuta un anno dopo l'avvio del progetto finanziato con le risorse del PON Metro²⁴⁰ - presentava requisiti di ammissibilità che non hanno reso possibile la realizzazione degli intenti della rete, escludendo dalla partecipazione la Cooperativa Comunità del Giambellino. Il bando non presentava infatti sistemi di premialità rispetto al radicamento territoriale, mentre imponeva che le organizzazioni candidate non fossero coinvolte in altri appalti pubblici relativi al programma di riqualificazione e che coinvolgessero

240 L'intervento ha preso il nome di "Scuola dei Quartieri", e, dopo una prima fase pilota sul quartiere Giambellino, è stato esteso ad altri quartieri come politica cittadina. Cfr. www.lascuoladeiquartieri.it/

operatori altamente qualificati sul piano dell'esperienza professionale e dei titoli di studio. I requisiti dell'appalto hanno comportato che solo la Cooperativa Spazio Aperto Servizi, presente nell'appalto del PON Metro attraverso una differente veste giuridica, fosse titolata formalmente a partecipare alla gara.²⁴¹ Questa situazione ha comportato una frattura nella rete, non solo in termini formali, ma soprattutto dal punto di vista dei significati condivisi e dell'aspettativa di trasparenza e reciprocità che aveva nutrito le relazioni tra gli operatori nei mesi precedenti alla candidatura.

La membership come esperienza culturale e intersoggettiva

Gli episodi riportati raccontano di un conflitto interno alla rete generatosi in relazione ad una diversa interpretazione della collaborazione, che ha portato alcuni soggetti a percepire l'esistenza di comportamenti opportunistici da parte di altri, vissuti come un "tradimento" del percorso comune intrapreso. L'esperienza di collaborazione ha quindi attivato un piano valutativo dei comportamenti degli attori, sanzionandone alcuni e premiandone altri.

Definire un'impresa comune è un processo, non un accordo statico. Esso produce rapporti di responsabilizzazione che non sono semplicemente vincoli fissi o norme. Questi rapporti non si manifestano nella conformità, ma nella capacità di negoziare azioni responsabilizzanti nei confronti di una impresa. L'intero processo è generativo e vincolante a un tempo. Fa evolvere la pratica e la tiene sotto controllo. (Wenger, 2006:97)

La rete assume la natura di "vincolo" di reciprocità tra gli attori, strumento di controllo sull'operato delle organizzazioni, bussola per il comportamento e le percezioni dei singoli, riferimento per la collaborazione operativa e professionale. Se però nei due territori la formazione della rete sembra avere condotto a processi di ridefinizione dei rapporti interorganizzativi, al contempo questi episodi di conflitto mettono in luce la fragilità e l'ambiguità dei processi di convergenza e allineamento attraverso la rete. La tensione, agita dai singoli, tra l'esperienza personale di collaborazione nel gruppo-rete e gli orientamenti provenienti dall'organizzazione di appartenenza, rende l'apprendimento organizzativo una prospettiva sempre incerta, costantemente minacciato dalla pressione di dinamiche altre che possono invalidare il valore di un'esperienza che è fortemente intenzionale e pertanto limitata. Chi partecipa alla rete e si fa promotore di proposte al suo interno, lo fa consapevole di contribuire ad un comune incerto, che offre poche garanzie di correttezza reciproca poiché la spinta e le motivazioni alla partecipazione sono il risultato di una mediazione tra interessi personali dei partecipanti e interessi delle organizzazioni che in quel consesso i partecipanti rappresentano, e che si ridefiniscono nuovamente nell'incontro con quelli degli altri. Come visto in precedenza, non vi sono sistemi di certificazione stabili dell'appartenenza al *network* territoriale, se non formalizzazioni temporanee e strumentali: un documento condiviso, la sottoscrizione di una comunicazione pubblica, la richiesta di incontro a rappresentanti istituzionali, un evento di quartiere. Il funzionamento ordinario e quotidiano della rete non prevede invece meccanismi codificati di accesso né regole esplicite di coordinamento e decisione.

«[la nostra] è una rete di senso comune, è questo che la rende un legame».²⁴²

241 La Cooperativa Spazio Aperto Servizi è una delle cooperative sociali più grandi nel territorio milanese e presenta un'alta diversificazione degli ambiti di operatività, nonché fa parte di numerosi altri raggruppamenti consorziali come il Consorzio CGM.

242 Intervento di L., abitante e operatore nel quartiere Giambellino Lorenteggio, 27 dicembre 2018.

E' rispetto a questa dimensione incerta dell'appartenenza che assume rilevanza la natura di "fatto culturale" della rete, espressa nelle pratiche di interazione e collaborazione tra gli operatori territoriali che sono, come visto, anche processi di apprendimento collettivo. La produzione di significati, che diventano riferimenti validi per l'azione di soggetti diversi e li riuniscono sotto un comune orientamento al quartiere, costituisce l'essenza di una nuova forma di appartenenza territoriale che sta conducendo le organizzazioni professionali a convocarsi entro contesti di azione anche non strettamente afferenti al proprio mandato formale, condividendone implicitamente linguaggi, pratiche e razionalità. La condizione interattiva e ambigua, determinata dal continuo processo di negoziazione di significati da parte dei partecipanti, rende la rete una situazione organizzativa dai confini sfumati, rispetto alla quale la *membership* è dipendente dalla decisione individuale. I significati attribuiti dagli operatori alla rete mostrano l'esistenza di un'accezione culturale dell'appartenenza, che si traduce in un'aspettativa di reciprocità che definisce un allineamento ideale dei soggetti che si convocano nella rete. Una condizione di *membership* "debole", poiché costruita su un senso del comune emergente e non dato, in cui la convergenza degli obiettivi e delle azioni non è scontata. Una modalità di appartenenza profondamente diversa da quella delle organizzazioni e dei gruppi formali che si connota come forma di capitale sociale²⁴³ (Pizzorno, 2001).

Se quindi l'appartenenza alla rete è un vincolo debole, fondamentale diventa comprendere i processi di apprendimento collettivo sottostanti alla formazione e riproduzione delle reti territoriali, che costituiscono la dinamica aggregante che permette alla rete di veicolare un contenuto anche normativo sui soggetti e costituire così un riferimento per l'azione con un certo grado di stabilità. La *membership* nella rete territoriale è debole in quanto fortemente dipendente dall'esperienza dei singoli più che dagli accordi formali di reciprocità tra le organizzazioni e dalla loro possibilità - dipendente da capacità personali, reputazione e posizione organizzativa ricoperta - di farsi realmente tramite per l'apprendimento organizzativo. Questa condizione si pone in tensione con la dinamica di selezione e riconoscimento di attori innescata dalle politiche istituzionali. Se, come visto in precedenza, la rete si organizza in autonomia attraverso una *governance* plurale e adattiva sviluppando un sistema di *leadership* multipla (cfr. § 6.2), i processi partecipativi attivati collateralmente all'avvio di politiche pubbliche possono costituire un ostacolo alla tenuta della rete, che è fragile in quanto forma di azione collettiva solo parzialmente esplicitata e codificata dagli attori, e pertanto caratterizzata da ampi margini di autonomia e discrezionalità rispetto all'utilizzo da parte dei membri come riferimento per l'azione. Gli spazi della coprogettazione attivati contestualmente alla promozione di politiche pubbliche, qualora diano luogo a "policy communities circoscritte e autoreferenziali" (Paba *et al.*, 2009:18), possono mettere a rischio i fondamenti della *membership* emersa nella pratica del territorio, introducendo criteri di selezione degli attori ammessi alla discussione delle politiche che non tengono conto della pluralità di prospettive presenti e dei processi di capacitazione in atto. Le molteplici *leadership*, tenute insieme dall'infrastruttura debole della rete, rischiano così di essere invalidate, legittimando forme di centralizzazione delle relazioni istituzionali in corrispondenza delle organizzazioni più facilmente riconoscibili sulla base di prefigurazioni di pertinenza e competenza che non tengono conto della complessità della partecipazione locale.

243 Pizzorno sottolinea che non tutte le relazioni sociali producono capitale sociale, ma che questo si produce solo in quelle "in cui una delle parti è, per la natura della prestazione o dell'oggetto dello scambio, incerta della corrispondenza tra quanto riceverà e quanto intendeva ricevere" (Pizzorno, 2001:25). Questa dinamica di corrispondenza incerta si esprime nella rete come prodotto culturale emergente e la distingue da altre forme di relazione territoriale che, pur sviluppando dinamiche di collaborazione tra soggetti, assumono la forma dello scambio, che non produce capitale sociale perché non si basano su una dinamica di riconoscimento.

7. DALL'ORGANIZZAZIONE ALLE PERSONE

La sostanza fenomenologica della rete, come visto nel capitolo precedente, risiede nell'esperienza di apprendimento collettivo e negoziazione di significati culturali che i partecipanti fanno incontrandosi, dialogando, che traduce la rete in una "intrapresa comune" (Wenger, 2006). Il coinvolgimento dei singoli operatori, in quanto rappresentanti delle organizzazioni territoriali, porta a considerare come rilevante per comprendere la natura e il funzionamento delle reti territoriali la tensione tra i singoli e il gruppo. La prospettiva di coloro che partecipano direttamente e più assiduamente alla rete costituisce il punto di intersezione tra le culture delle organizzazioni presenti sul territorio e la realtà della rete come forma organizzativa condivisa emergente. La produzione dei significati ad essa associati è pertanto esito di una mediazione sempre in atto tra gli individui, che performano la propria identità, e quella di cui sono rappresentanti. La mediazione tra identità organizzative e personali spinge a considerare la prospettiva individuale come rilevante per spiegare il funzionamento del *network*, soffermandosi sul piano delle motivazioni personali che sostengono la partecipazione alla rete informale. Analizzando l'universo dei legami interpersonali, la ricerca esplora la tensione tra singoli, organizzazioni e rete complessiva a partire da due elementi: i processi motivazionali e le modalità di affermazione e legittimazione dei ruoli. Vedremo in questo capitolo che la dimensione *commitment* (Meyer e Allen, 1991) di coloro che animano le reti sta determinando per molti operatori la trasformazione delle proprie logiche di azione, rendendo la rete un sistema relazionale complesso che determina sia percorsi individuali di vita e lavoro che pratiche innovative di implementazione delle politiche sui territori.

257

7.1. Network di organizzazioni e di persone. La prospettiva individuale per l'analisi delle reti territoriali

Come visto nel capitolo precedente, le reti sono forme organizzative che basano il proprio funzionamento su processi di apprendimento collettivo e costruzione di significati condivisi. La rete è pertanto un contesto plurale e ambivalente, in cui l'appartenenza non è data ma negoziata collettivamente. La rete è infatti il prodotto culturale di un processo che ha coinvolto le organizzazioni presenti in un quartiere in un'attività di risignificazione delle proprie pratiche e cornici cognitive attraverso il ruolo agito dagli operatori del territorio. Il vincolo di reciprocità generatosi in questo processo è debole (cfr. § 6.5), in quanto non definisce legami stabili, formali e vincolanti rispetto alle scelte delle organizzazioni, bensì produce un legame "di senso" condiviso, che è per definizione non totalmente intelligibile, e quindi non univoco, né statico. Data questa condizione di ambiguità e incertezza come condizione strutturale della rete, assume ancora più rilevanza interrogarsi su che tipo di legame essa rappresenti per gli attori del territorio, in particolare quando, come nei due casi, sconfina dalle *routine* professionali attivando registri comunicativi e ordini di ingaggio molteplici.

Il funzionamento della rete ha messo in luce come, al di là degli accordi formali, la rete territoriale si sostanzia di una fitta trama di relazioni informali che gli operatori territoriali intrattengono nel loro lavoro quotidiano, che si rendono evidenti e si rafforzano nei momenti di incontro collettivo. La rilevanza di questi momenti per la formazione della rete ci spinge così a considerare che la possibilità di apprendimento organizzativo, così come l'appartenenza alla rete territoriale informale, siano strettamente dipendenti dal

ruolo di rappresentanza e di mediazione ricoperto dai singoli operatori. Il “problema” dell’apprendimento organizzativo è che “le organizzazioni sanno meno dei loro membri” (Argyris e Schön, 1996, p. 19 edizione italiana), cioè che la conoscenza - e gli apprendimenti - posseduti dagli individui non riescono a penetrare nel flusso organizzativo a causa della presenza di ostacoli di vario tipo. Questa condizione di sbarramento all’apprendimento organizzativo appare ancora più rilevante all’interno del *network*, dove la condizione duplice di appartenenza - all’organizzazione di provenienza e alla rete - stabilisce un doppio sbarramento all’emersione delle conoscenze degli operatori territoriali. La posizione intermedia tra organizzazioni e rete rende interessante considerare la prospettiva individuale come azione di *mediazione*, tra i mandati organizzativi e le identità personali, che produce una interpretazione del proprio ruolo e del rapporto con il territorio con effetti sulla capacità di azione delle singole organizzazioni o della rete complessiva.

In questa prospettiva, anche l’appartenenza alla rete è il prodotto di un duplice passaggio interpretativo: negoziata tra le organizzazioni, come ipotesi di collaborazione intenzionale tra enti autonomi, e tra i singoli, convenuti in rappresentanza delle organizzazioni, che affermano nel contesto collettivo della rete la propria identità. Il primo elemento di attenzione per riesaminare le reti territoriali è quindi quello di porre mettere a fuoco i *nodi* della rete - i singoli individui - come tessere insostituibili di un mosaico che ha assunto nel tempo una specifica forma.

Considerare l’individuo come prospettiva privilegiata sull’organizzazione significa abbandonare uno sguardo che definisce quest’ultima come contenitore di procedure e competenze codificate e coerenti, - finalizzate al raggiungimento di obiettivi predeterminati sul modello dell’organizzazione burocratica (cfr. §2) - per ridefinirla come come prodotto culturale dell’interazione tra interessi molteplici, che nella pratica possono trovare un meccanismo di funzionamento più o meno armonico per raggiungere obiettivi che non sono univocamente definiti. Una prospettiva che si interroga sulla capacità dei singoli operatori di dare senso alla rete come contesto di azione collettiva attraverso il proprio agire intenzionale e culturalmente determinato. Questa prospettiva mette in luce l’importanza di comprendere quali siano i fattori che determinano una maggiore o minore *agency* dei partecipanti e come questo esercizio di *agency* produca cambiamento sociale.²⁴⁴

Considerare quale sia la relazione tra ambiente organizzativo prodotto dalla rete e *agency* dei partecipanti aiuta a comprendere in che modo la rete costituisca un’infrastruttura, socialmente prodotta, vincolante o abilitante per il cambiamento territoriale.

Osservando in profondità i contenuti, la densità e la durata delle relazioni tra i membri della rete territoriale, è possibile spiegare le azioni degli operatori non solo in termini di scelta razionale coerente con la posta in gioco dei diversi enti organizzativi che essi rappresentano, ma ammettere anche l’interferenza delle preferenze individuali, delle aspettative di ruolo, dei desideri di riconoscimento (Pizzorno, 1996). Le relazioni possono infatti operare forti condizionamenti sugli individui, in quanto veicolano anche contenuti “normativi” (Mitchell, 1973), oltre che informazioni e scambi sulla base della reciproca percezione degli attributi sociali dei singoli e delle norme sociali. Assumendo questa considerazione come valida, la rete territoriale si definisce anche come intersezione di molteplici *network* egoriferiti.

Pizzorno (1996; 2007), ragionando intorno alle dinamiche di decisione e scelta che determinano il cambiamento sociale, individua come leva la necessità di riconoscimento dei singoli che partecipano

244 Con il termine *agency* l’antropologia definisce la “capacità socio-culturalmente mediata di agire” (Ahearn, 2001:112) determinata dal desiderio e dalla motivazione personale, che, traducendosi in azione, hanno effetto trasformativo della realtà. L’*agency* costituisce una dimensione espressiva del sé, che rimanda al protagonismo e alla responsabilità dei singoli (Pirozzi e Rossi Doria, 2010), ma emerge nella relazione con il mondo, che è sempre relazione sociale e opera collettiva di trasformazione continua.



Immagine 37: Il network del quartiere San Siro: figure centrali e periferiche. Identità di partecipazione e sfere di attivazione. Elaborazione propria.

di identità collettive, spinti dal desiderio di riproduzione e ricostruzione del proprio capitale sociale - nell'accezione data da Coleman²⁴⁵ (Coleman, 1990 cit. in Pizzorno, 1996:126). Al centro dell'azione starebbe quindi non tanto la nozione di scelta, quanto i concetti di interazione e relazione, motori del processo di definizione delle identità collettive. Seguendo questo ragionamento, l'ipotesi avanzata dalla ricerca è che, a partire dai singoli, si possa argomentare il tema dell'attivazione nella rete territoriale non solo in una prospettiva di utilità razionale dei soggetti e delle organizzazioni, ma anche come tema di scelta individuale attuata da persone, che, all'interno di un contesto di interazione sociale, definiscono il senso del proprio agire come individui e come organizzazioni. Al contempo, però, non tutte le unità hanno le stesse risorse, né i legami sono simmetrici ed equivalenti nei contenuti (Wellman, 1988). Alcune *figure centrali* nella rete agiscono infatti in maniera più forte come leve dell'attivazione collettiva, rispetto alle quali sembra interessante esplorare la tensione generativa tra il sé e il gruppo, che ipotizziamo essere il motore tacito del processo di apprendimento collettivo che sta alla base della formazione della rete.

245 A differenza delle concezioni "macro" - come quella di Robert D. Putnam (2004) -, che identificano il capitale sociale come forma di cultura civico-politica che favorisce relazioni e percezione diffusa di fiducia, James Coleman (1990) lo concepisce come una dotazione di risorse relazionali individuale.

7.2. Legami personali e professionali. I regimi di coinvolgimento molteplici degli attori nella rete

Nella prospettiva dei percorsi individuali, la rete territoriale assume la forma di un ecosistema di persone legate da relazioni di diverso tipo e intensità, che si collocano in una posizione più o meno periferica rispetto al cuore della rete in relazione alla frequenza con la quale partecipano alle riunioni e alle attività. E' possibile quindi identificare un nucleo di soggetti più attivi, la cui prospettiva si ritiene possa influire maggiormente sull'esito delle decisioni sviluppate nella rete. Guardando al gruppo di persone più direttamente coinvolte nel funzionamento della rete, è possibile scorgere identità e interessi differenziati che sono lo specchio, e l'esito, dei molteplici *regimi di coinvolgimento*²⁴⁶ rappresentati dagli attori. Nei due casi, intervengono e si confrontano figure che sono sia operatori che attivisti, volontari e abitanti, a cui corrispondono sfere e repertori di azione diversi.

Nella rete Sansheroes, a fronte di una maggioranza di volontari e operatori professionali, il cui coinvolgimento è determinato dal ruolo che ricoprono nelle attività della propria organizzazione, vi è un gruppo di persone la cui appartenenza ad organizzazioni del territorio è mediata dall'essere anche abitanti del quartiere, come nel caso di alcuni attivisti e di alcuni volontari. Meno frequente, ma comunque rilevante, la presenza di operatori che sono anche volontari nelle realtà sociali del quartiere (cfr. Immagine 37). Nella rete del Laboratorio di Quartiere Giambellino Lorenteggio, la doppia appartenenza arriva ad essere una caratteristica quasi maggioritaria degli operatori professionali della rete, molti dei quali sono infatti anche abitanti, così come la quasi totalità dei volontari (cfr. Immagine 38).

260

La presenza di figure la cui appartenenza territoriale è molteplice fa sì che la rete sia un contenitore profondamente ambivalente e plurale nei linguaggi, nelle pratiche ma anche negli interessi, i quali non possono dirsi risolti nella sola appartenenza organizzativa. Nell'ambito della rete ciascuno performa un ruolo, esprime interessi e spinte al coinvolgimento che solo in parte rispecchiano il mandato organizzativo che essi sono chiamati a rappresentare nel gruppo-rete. La negoziazione tra significati e interessi prima che dentro la rete si verifica pertanto all'interno dei singoli.

Al contempo, il contenuto dei legami interpersonali evidenzia che le reti territoriali sono attraversate al loro interno da "linee di frattura", che disegnano sottogruppi di legami "forti" (Granovetter, 1973) per contenuto - amicizia e interesse - e per intensità dello scambio.²⁴⁷ Nel caso del Giambellino Lorenteggio, la commistione tra percorsi personali e professionali ha portato la rete ad estendersi in alcune occasioni anche alla sfera privata e familiare degli operatori. In particolare, questa condizione è caratteristica di molte delle figure che ricoprono un ruolo centrale nel funzionamento della rete (cfr. Immagini 39-40-41-42).

Le *fratture relazionali* (Piselli, 2001) che attraversano i gruppi professionali ricompongono un sistema privilegiato per intensità e frequenze di scambi, che ha effetti sull'azione e la storia delle reti. Pertanto queste reti sono reti dense, il cui funzionamento è determinato anche dalla presenza di legami plurivalenti.

²⁴⁶ La nozione di "regime di coinvolgimento" si deve a Laurent Thévenot il quale, interrogandosi sulle modalità di essere agenti degli individui, propone di superare la dicotomia tra azione individuale e collettiva (e quella tra pubblico e privato) introducendo la nozione di *coinvolgimento*, inteso come "un rapporto con il mondo attualizzato dalla persona che agisce, prima di coprire il coordinamento fra una persona ed un'altra. La categoria accentua una dipendenza dal mondo di cui la persona si cura e cerca di assicurarsi dei benefici disponendo di garanzie appropriate. E' in questo che il coinvolgimento cerca di garantire una capacità, un potere inteso in un senso più aperto di quello assunto correntemente dal termine nelle scienze sociali e politiche. Il coinvolgimento mira a fare di una dipendenza un potere. Per fare ciò, sia l'essere umano che il suo ambiente devono essere trattati congiuntamente" (Thévenot, 2007).

²⁴⁷ Cfr. Allegato metodologico - "Questionario".

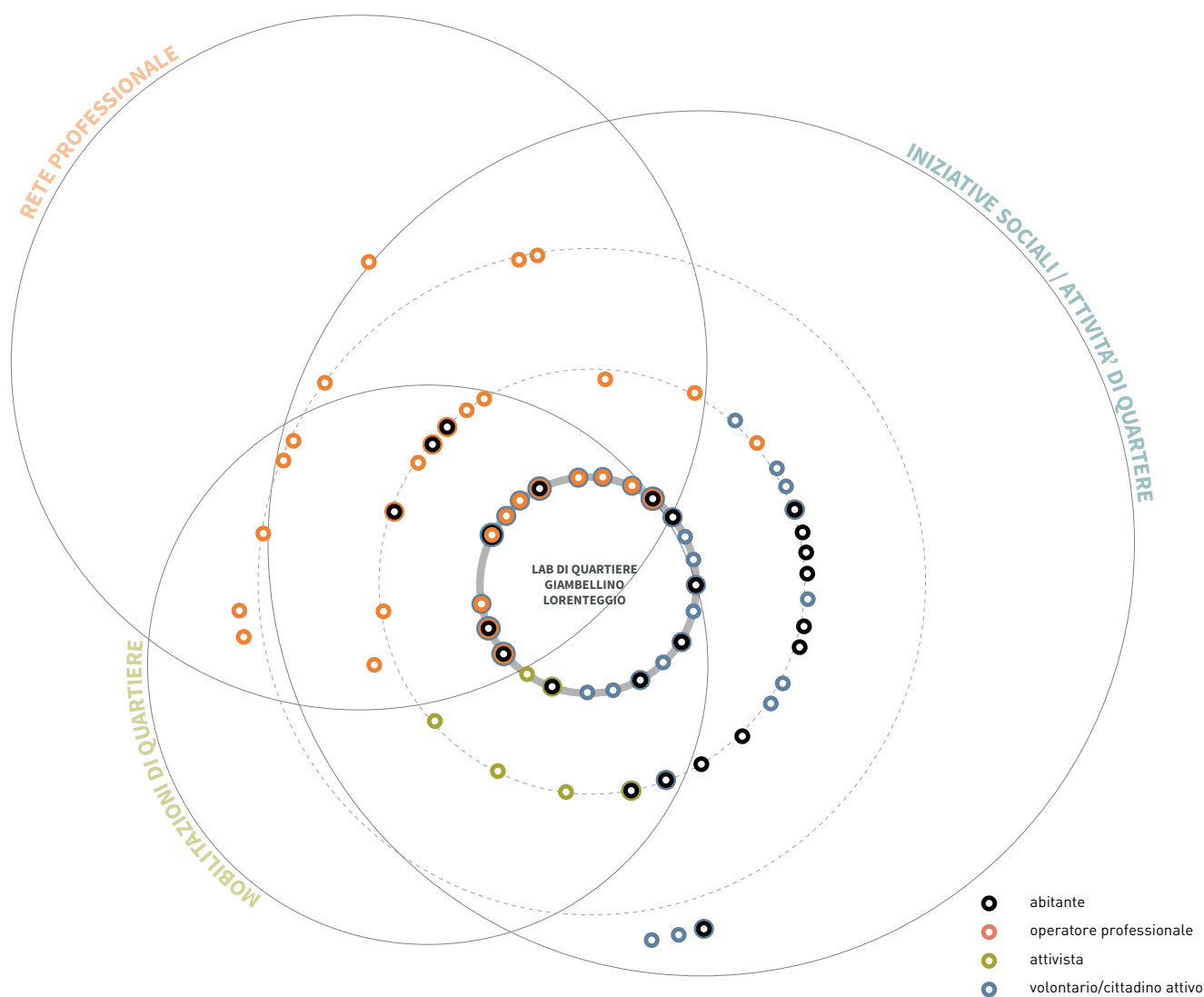


Immagine 38: Il network del quartiere Giambellino Lorenteggio: figure centrali e periferiche. Identità di partecipazione e sfere di attivazione. Elaborazione propria.

L'esistenza di relazioni personali ha impatto sull'attribuzione di senso all'agire della rete. Ciò significa che il capitale sociale di queste reti è prodotto e alimentato da una tensione emotiva, che si sviluppa nel fare delle cose *anche* per il proprio interesse personale, all'interno di un gruppo che è *anche* un gruppo di elezione. Sebbene questa condizione non sia condivisa univocamente tra tutti gli operatori della rete, sembra interessante identificarla come tensione culturale che sta influenzando il modo di agire di alcuni nodi centrali, rendendo la rete sia un contesto di socialità sia di relazione professionale.

L'esistenza di molteplici regimi di coinvolgimento rappresentati dagli operatori nella rete è indicatore del fatto che l'ingaggio territoriale non è statico, bensì consiste, per molti, in un processo, dipendente dalle occasioni più o meno progettate di apertura della rete professionale ad altre figure dell'azione locale. A questo proposito, è interessante osservare come la rete professionale, nella particolare configurazione degli interventi sociali "a progetto", si costituisca come un dispositivo di ingresso nell'ambito professionale di profili che vengono dal territorio, portatori di risorse e competenze che agiscono a supporto del radicamento delle organizzazioni. La commistione tra contesti professionali e dell'attivismo sembra avere ampliato il repertorio di pratiche di intervento messo in campo dalle reti locali, riorientando anche le traiettorie di vita di alcuni operatori. Risulta pertanto interessante indagare quali elementi hanno determinato queste traiettorie.

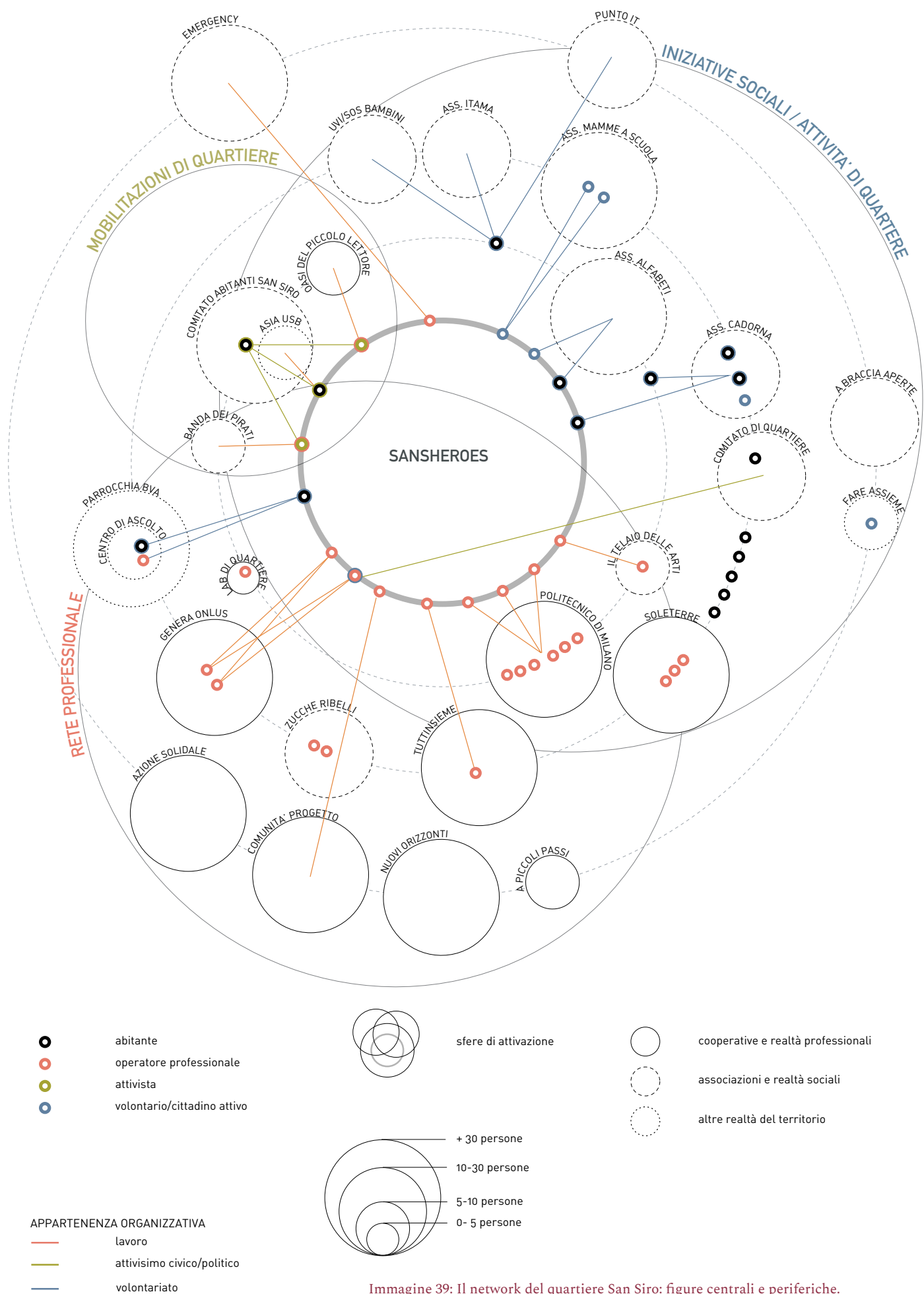


Immagine 39: Il network del quartiere San Siro: figure centrali e periferiche. Sfere di attivazione e legami di appartenenza organizzativa. Elaborazione propria.

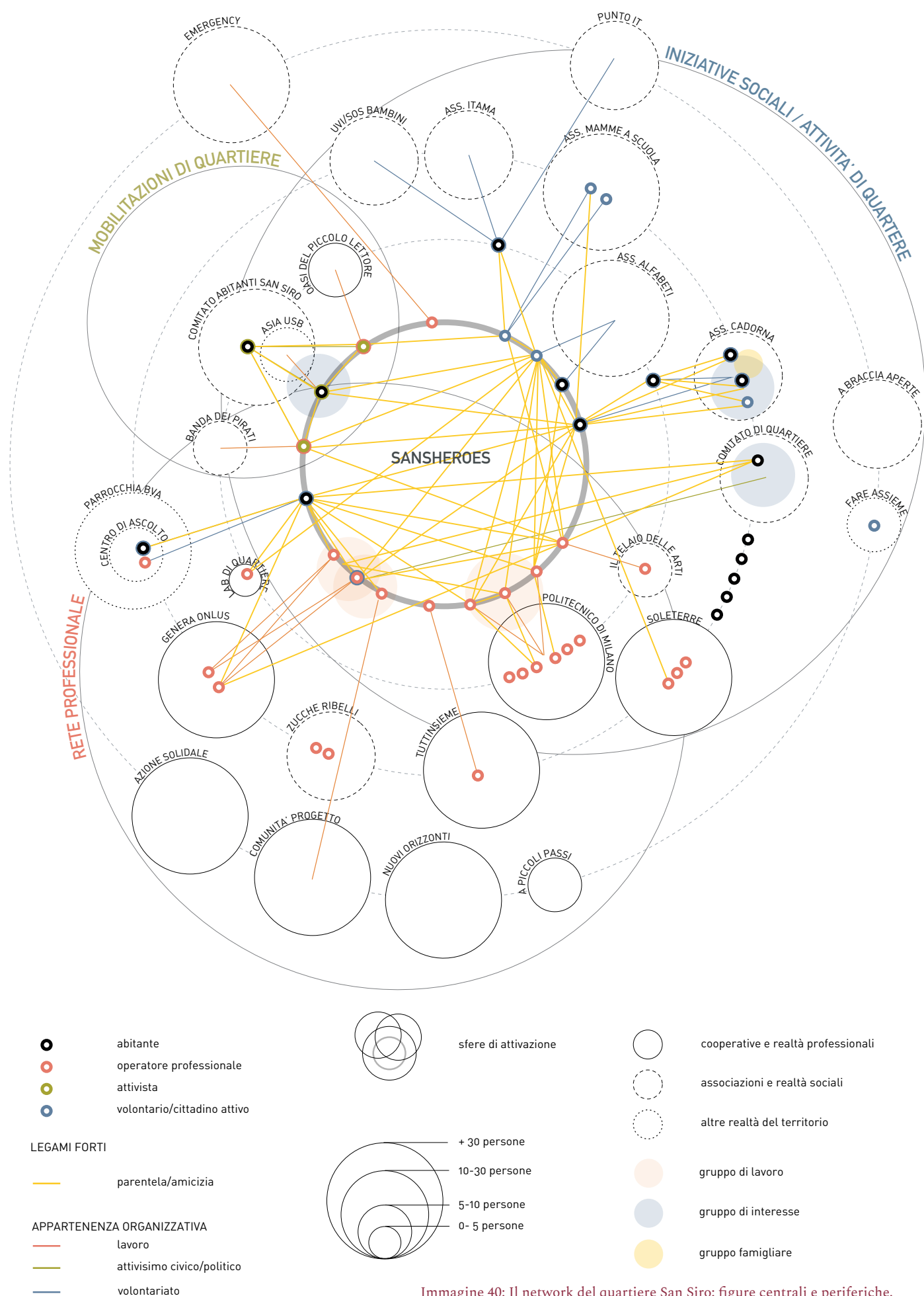
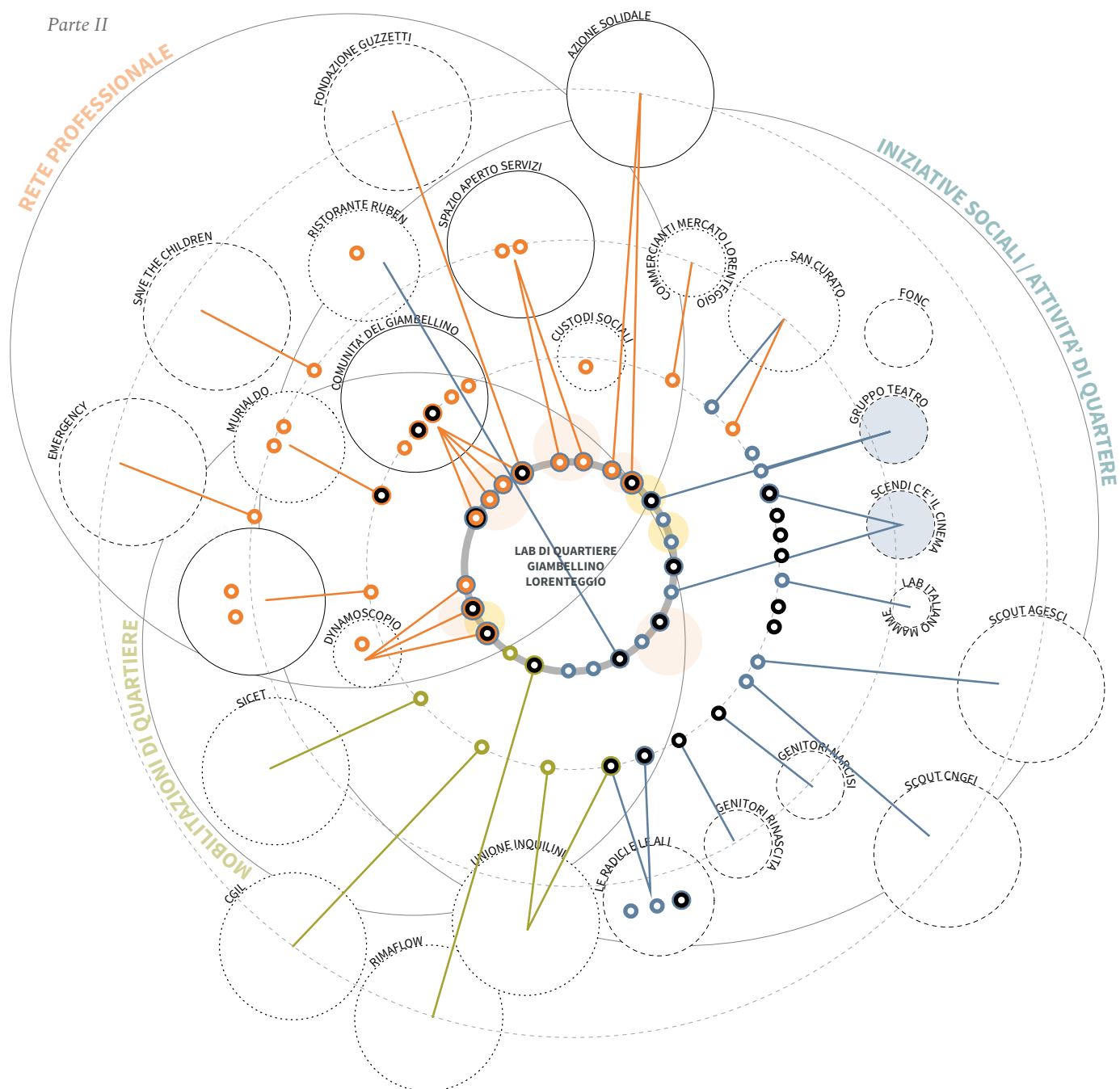


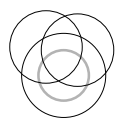
Immagine 40: Il network del quartiere San Siro: figure centrali e periferiche. Sfere di attivazione, legami di appartenenza organizzativa e legami forti. Elaborazione propria.



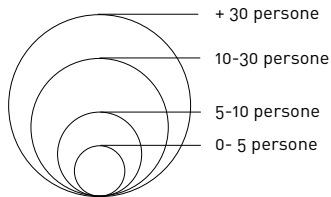
- abitante
- operatore professionale
- attivista
- volontario/cittadino attivo

LEGAMI FORTI

- APPARTENENZA ORGANIZZATIVA
- lavoro
 - attivismo civico/politico
 - volontariato



sfere di attivazione



cooperative e realtà professionali



associazioni e realtà sociali



altre realtà del territorio

Immagine 41: Il network del quartiere Giambellino Lorenteggio: figure centrali e periferiche. Sfere di attivazione e legami di appartenenza organizzativa. Elaborazione propria.

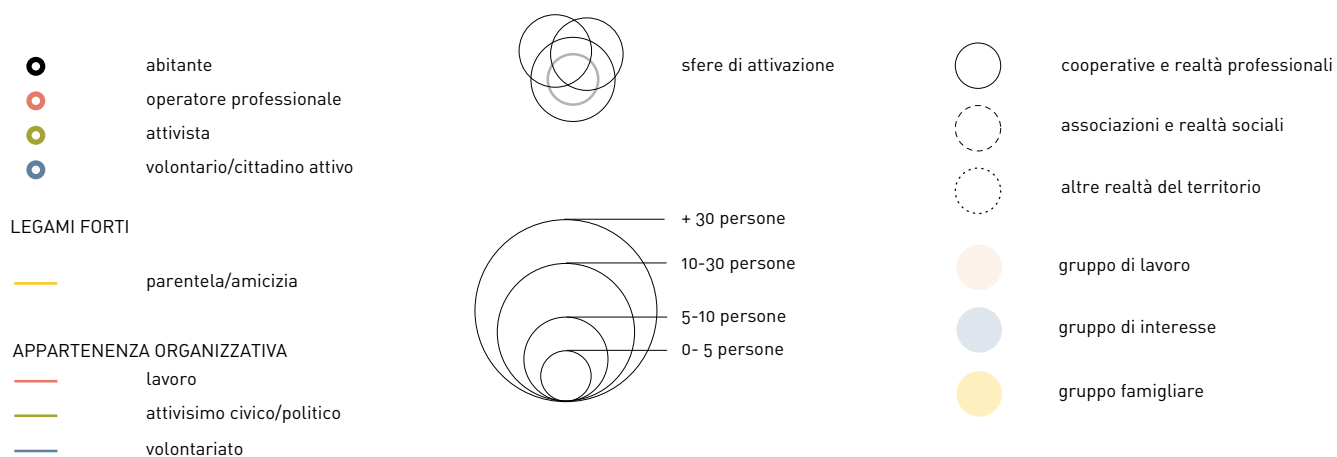
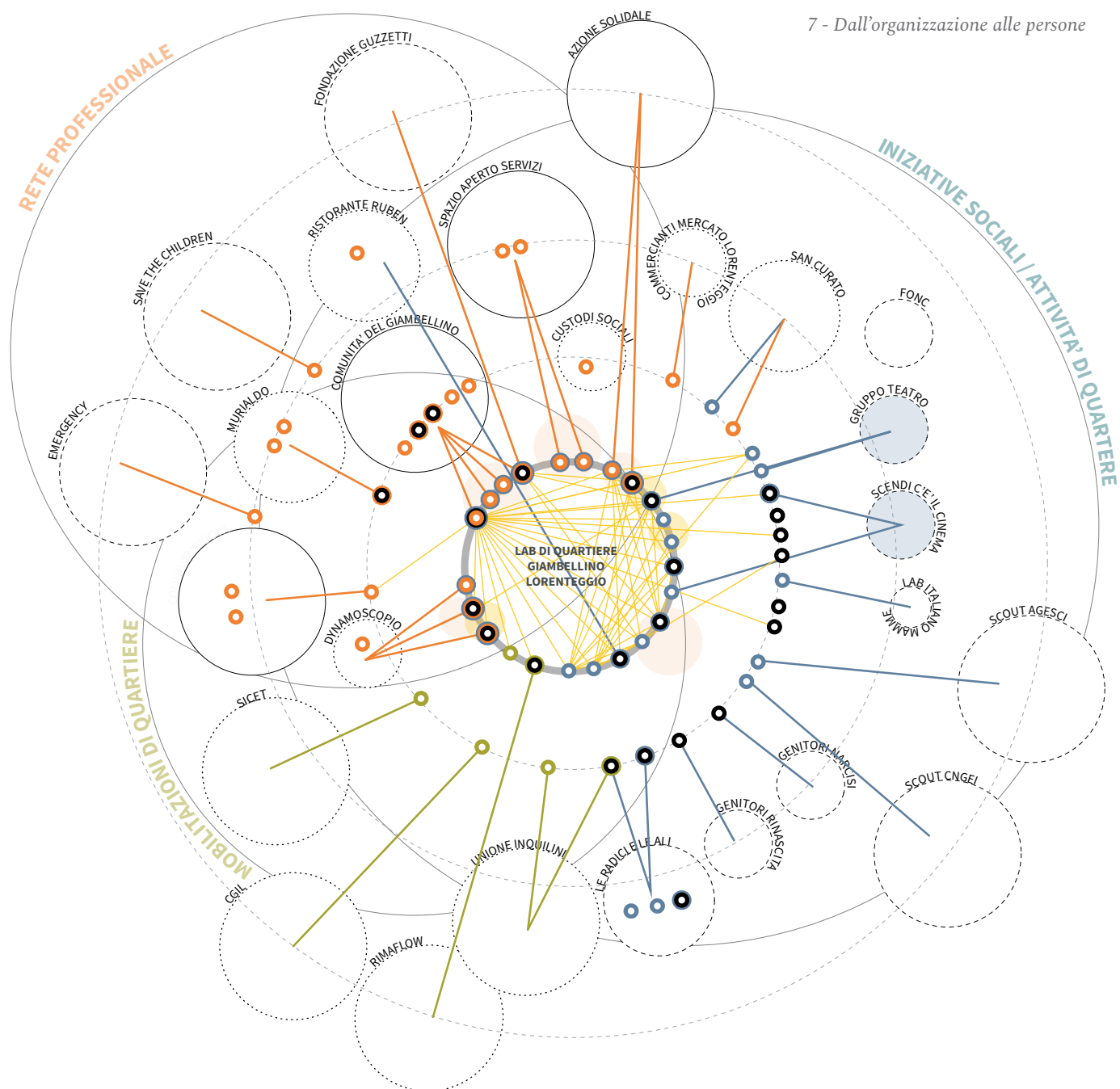


Immagine 42: Il network del quartiere Giambellino Lorenteggio: figure centrali e periferiche. Sfere di attivazione, legami di appartenenza organizzativa e legami forti. Elaborazione propria.

7.3. Tra vita e lavoro. Traiettorie di operatori della rete tra radicamento e professionalizzazione

La condizione di identità plurale di alcuni operatori delle reti di San Siro e Giambellino Lorenteggio mette in luce l'avvenuto intreccio tra percorsi personali e professionali. L'interferenza tra il piano delle politiche - che definisce ruoli, funzioni e competenze dell'intervento sociale - e quello dei vissuti individuali, ha reso possibile la presenza all'interno delle due reti professionali di figure che mostrano un'appartenenza forte al territorio, il cui agire va posto sotto osservazione per coglierne l'impatto sulla natura e sulla razionalità organizzativa delle reti che partecipano alla produzione del *welfare* territoriale. L'ipotesi è infatti che vi sia una correlazione tra il senso di appartenenza alla rete sviluppato da alcuni membri e il funzionamento della rete stessa, e sembra pertanto interessante osservare come, e in relazione a quali dinamiche, alcune persone abbiano ridefinito il proprio ruolo di operatore nel quartiere.

Percorsi di radicamento: dal professionismo all'attivismo territoriale e ritorno

Alcune figure nella rete hanno intrapreso un percorso di radicamento, ovvero esperienze in cui l'attivazione sul territorio ha determinato l'assunzione di un regime di ingaggio non professionale e più emotivo-ideologico, che li ha portati ad agire sul confine della propria professione ridefinendola come professionalità "di parte", e assumendo una prospettiva interessata e partigiana più vicina a quella di un abitante del quartiere.

Percorso 1: incontri imprevisti e cambi di prospettive

A. è una donna di circa 50 anni, con una voce roca da fumatrice e il piglio allegro e informale, che non bada al trucco e alle rughe, ma non diresti che non è curata. Indossa sempre capi originali e colorati, portati senza interesse: quasi sembrerebbe che non la rappresentino, ma non perché non coincidano con lei bensì perché lei non li usa per rappresentarsi. Fuma e dice un sacco di parolacce, e sta sempre fuori sulla strada, in giro. Usa la chiacchiera per stringere legami, ti guarda con curiosità e simpatia, cerca subito di colmare la distanza. E' un'impulsiva, apre mille frasi, mille ragionamenti, mangiandosene il finale nella foga di iniziare il successivo.

Quando la incontro la prima volta, ho preparato le domande, la sequenza, ho scelto il luogo più tranquillo per parlare, registrare senza interferenze. "Le offrirò il caffè, come minimo", penso. Lei arriva quasi correndo, con un cane che sembra lei in forma di cane, tutto trafelato e scodinzolante. Capisco che non sarà così facile tenerli lì dentro entrambi. Dopo qualche battuta, è chiaro che l'unica possibilità che ho è uscire, camminare: "ti va se facciamo un giro?", le chiedo "ma sì, dai, così ti faccio anche vedere il quartiere, dove abitano...". Stiamo camminando senza meta per il quartiere San Siro, chiacchierando. A. è un fiume in piena quando parla del suo lavoro, e non riesce a spiegarsi se non attraverso le storie delle persone che segue. Esistenze insignificanti, eppure così uniche quando lei te le racconta, riuscendo a trovare in ognuna un tratto speciale, un qualcosa su cui vale la pena lavorare. "Che fatica", penso mentre mi traccia il quadro di vite continuamente sbattute fuori, rifiutate. Persone "abbandonate da Dio e dagli uomini", mi dice, senza cercare una definizione scientifica o una terminologia specifica. Persone che sono

ai margini di tutto: incompresi, impresentabili, inaccettabili.... i profili cosiddetti “multiproblematici”, che non hanno cioè una chiara diagnosi medica né sociale. Una professione che la fa quotidianamente scontrare con un sistema assistenziale frammentato, un continuo rimbalzo di responsabilità. Ma A. è un'entusiasta. E io, che non faccio il suo lavoro, direi che non potrebbe essere altrimenti.

Quando l'ho conosciuta, era la referente di un progetto sulla salute mentale che oggi [estate 2019] non è più attivo nella forma di presidio itinerante. Una sperimentazione iniziata a San Siro su richiesta del Comitato di Quartiere San Siro all'Assessorato alle Politiche Sociali del Comune di Milano. Attivo per quattro anni con il mandato di occuparsi dei conflitti che generano le persone con disturbi psichici, di fatto, attraverso il progetto, lei si occupa delle tantissime persone che a San Siro, come ricorda sempre citando una signora del Comitato di Quartiere, “sono diventate matte a forza di stare in questa situazione”, riferendosi alla difficile convivenza tra diverse tipologie di persone fragili che popolano il quadrilatero. E infatti è questo che A. fa: lavora sulla convivenza. Con il suo modo disincento e senza pregiudizi, che sembra quasi improvvisato nonostante un'idea chiara di quello che sta facendo ce l'abbia. Mi chiedo cosa l'abbia spinta a scegliere questa professione. Mi racconta che dopo la laurea in filosofia e la scuola per educatori, ha lavorato per 7 anni in una comunità afferente al reparto psichiatria di un grande ospedale milanese. Si è poi licenziata perché “nell'ente pubblico ci si abbrutisce, ti scontri con l'istituzione, non puoi fare niente”. Così è passata al mondo delle cooperative sociali, lavorando in diversi quartieri di Milano sia come educatrice che come progettista. Mi racconta di un'attenzione particolare legata al lavoro sulle reti naturali come strumenti di attivazione e protagonismo per le persone più fragili. Uno “stile” di lavoro sociale della cooperativa che l'aveva convinta a lasciare un posto sicuro per entrare in una realtà piccola in cui determinante era il legame affettivo, sia con i colleghi che con gli utenti, per i quali “la porta della cooperativa era sempre aperta”. Nel 2017 compie un altro passaggio lavorativo: mentre con alcuni ex colleghi diventati amici fonda una cooperativa sua, approda a San Siro come operatrice part time nel servizio di Custodia Sociale del Comune di Milano, appaltato nel Municipio 7 ad una grande realtà cooperativa attiva nel campo dell'infanzia e della disabilità.

Quando la incontro, però, non è con quel ruolo che mi si presenta. Dopo pochi mesi nel ruolo di custode sociale - un contesto di lavoro che descrive come fortemente assistenziale -, comincia a sentirsi frustrata. Nel cercare di costruirsi una propria geografia del quartiere, A. viene a conoscenza un po' per caso dell'esistenza di un certo Comitato di Quartiere San Siro: “ah, la Presidentessa, vedrai!”, le dicono. Decide allora di presentarsi un mercoledì mattina in viale Mar Jonio 7. Citofona, entra nel cortile, sale le scale di quello che una volta era la sede dell'ANPI di quartiere, entra, e una signora di circa 80 anni con le stampelle la accoglie in una stanza dai muri un po' scrostati, che raccontano le battaglie di un piccolo gruppo di abitanti storici ormai anziani contro quello che definiscono a più riprese “il degrado del quartiere”. Stranieri, decoro, sicurezza, occupazioni sono i termini più ricorrenti, che A. ascolta spiazzata pensando: “ma questo è un covo di leghisti!”. Quando ormai aveva abbandonato le speranze, invece, qualcosa è scattato. Affascinata dall'atmosfera dei quartieri popolari, dall'aspetto spaziale urbano, ma incuriosita soprattutto da come le persone vivono questi spazi, ritrova molte risposte alla sua curiosità nella storia ormai quarantennale di attivismo del Comitato di Quartiere San Siro. E da lì inizia a partecipare alle riunioni e a conoscere nel profondo L., donna dura e carismatica, *leader* indiscussa da oltre vent'anni di questa piccola realtà sociale, storico baluardo della posizione legalista verso le occupazioni abusive. Con il tempo scopre che, sotto la scorza indurita dalla vecchiaia e dalla frustrazione di sentirsi impotenti di fronte ad un mondo che si è visto cambiare troppo in fretta, c'è in queste persone “una grande cultura collettiva”. Si fa raccontare, apre il cassetto della memoria, viaggia nel tempo del quartiere. “Ah, saper scrivere!”, mi dice.

Con il passare del tempo il suo universo lavorativo e quello personale iniziano a sovrapporsi in modo spontaneo. Nel corso degli incontri, i membri del Comitato di Quartiere iniziano con lei a conoscere la realtà del disagio psichico, che tanto avevano identificato come problema. Varcano la soglia del Comitato di Quartiere i tanti che A. segue nel suo lavoro, tra musica e giochi organizzati nei pomeriggi di socialità. La sua vita nel quartiere si divide - o meglio non si divide - tra le visite domiciliari e i momenti di incontro nello spazio del Comitato, in cui aggiorna i “promotori morali” del progetto, creando legami fortissimi che ben presto “vanno al di là del lavoro”. Persone che diventano progressivamente pezzi importanti della sua quotidianità, che, in modo non programmato, trova “qualcosa” nel modo in cui questo gruppo di anziani combattivi le raccontano del passato, della vita nel quartiere, del PC, della socialità tra le case dopo il lavoro.

Si vogliono bene, A. e i suoi anziani del comitato, sempre più amici che utenti. “Quasi dei maestri” mi dice quando mi parla del suo legame di affetto profondo che la lega a loro. E così da un giorno all’altro decide di diventare membro attivo del Comitato di Quartiere e di frequentarlo indipendentemente dal lavoro. Il suo ingresso costituisce un’importante risorsa per il gruppo. Con il suo pragmatismo e la sua iperattività, A. si fa carico direttamente di una serie di compiti ormai impossibili da portare avanti per gli anziani membri: gestisce la mail e partecipa agli incontri che il Comitato di Quartiere frequentemente organizza per sollecitare le istituzioni ad intervenire nel quartiere. Nel frattempo presidia le relazioni di vicinato, dentro e fuori case al limite dell’abitabilità, ricomponendo ogni giorno le esistenze dei “rottami” del quartiere, provando a far prevalere il buon senso sulla rigidità dei regolamenti e delle procedure di assistenza. Secondo lei il presupposto per fare buoni progetti è quello di essere molto presente sul territorio. Ed è così che fa: si muove per le strade del quartiere come a casa sua, passa e saluta tutti, entra nei negozi, chiacchiera. Si sente parte di San Siro. Nel suo attraversare in lungo e in largo il quadrilatero, un altro incontro avviene per caso. Si stanno organizzando degli incontri per discutere della situazione del quartiere e così un giorno di dicembre, senza neanche avvertire la cooperativa, si ritrova al tavolo di via Abbiati 4, con molte persone che non conosce o di cui ha solo sentito parlare, come quel tale del centro sociale di cui le hanno parlato tanto male... Si presenta come operatrice professionale interessata, come molti, a sviluppare progetti sugli spazi e sui cortili vissuti quotidianamente dai suoi utenti. Racconta quello che fa e del comitato, portando nel gruppo la sua prospettiva ravvicinata sul disagio psichico e sugli anziani, due categorie sociali lontane dall’esperienza relazionale e professionale di quella che sarebbe diventata la rete Sansheroes. In pochissimo tempo diventa una presenza attiva e propositiva: è portavoce sia del comitato che della sua cooperativa nella costruzione del documento di rete, e fa da tramite per l’ingresso nel gruppo di lavoro dei colleghi del Servizio di Custodia Sociale. Mapping San Siro diventa così un altro centro di gravità nel quartiere, che lei spontaneamente include nel suo raggio di azione: porta i suoi utenti a curare le fioriere sulla strada, partecipa alle presentazioni pubbliche dei Caffè San Siro, fa da tramite verso gli abitanti che progressivamente popolano gli spazi progettuali della rete. E’ lei che in occasione della presentazione del documento di rete organizza autonomamente un pullman per accompagnare oltre 50 abitanti del quartiere fino al palazzo della Triennale ad incontrare i rappresentanti istituzionali invitati.

Con la frequentazione del Comitato di Quartiere e di Mapping San Siro, il lavoro di A. assume per lei nuove prospettive più appassionanti, che alimentano la sua voglia di spendersi per il quartiere “occupando tutti gli spazi” come dovere civico che sente sempre più urgente. Quando si presenta l’occasione di avere uno spazio nel quartiere per ampliare il progetto sulla salute

mentale, vede l'occasione che aspettava per ricomporre le diverse anime del suo percorso. Supportando il Comitato di Quartiere nel processo di formalizzazione per richiedere formalmente ad Aler uno spazio, accompagna la sua cooperativa a “vedere il quartiere”, per la prima volta, non solo come localizzazione di un appalto pubblico. Sono mesi intensi, si improvvisa tramite tra il comitato e la cooperativa, cercando di smussare le rigidità dei linguaggi e delle pose professionali dei suoi colleghi e referenti, provando a trasmettere quel mondo di significati ormai impliciti che stanno dietro al suo modo di lavorare. E così, in un giorno di luglio, eccola che si trova ad inaugurare uno spazio assegnato da Aler nella piazza centrale del quartiere, alla presenza dei responsabili del Comune, dei vertici della sua organizzazione, ma soprattutto delle molte persone che quello spazio lo vivranno e lo gestiranno insieme a lei nei mesi successivi, mostrando un orizzonte di investimento territoriale ancora inesplorato per la sua cooperativa. E' imbarazzata nel ruolo di protagonista al fianco dell'Assessore Comunale, ma protagonista di questa storia lo è davvero, e chi le sta intorno lo sa che non è solo “lei che è fissata con queste cose”.

Percorso 2: stare nel tutto della comunità

D. è il passaggio obbligato per il Giambellino. Custodisce la memoria sia esperienziale che identitaria di questo quartiere. Qualcuno dice di lui che è il sindaco del Giambellino. E dopo tanti anni vissuti altrove, nel 2017 ha finalmente conquistato il suo pezzettino privato di Giambellino, comprando una casa che guarda il quartiere popolare, i binari del tram 14, che come la zattera di Caronte ti portano nel cuore del quartiere e fuori verso il centro, la piazza di ritrovo dei rom su cui si affaccia la Stazione San Cristoforo e il futuro parco lineare del Naviglio Grande quando sarà riqualificato. Una finestra su tutto quello che il quartiere ti offre di bello e di brutto, che lui ha da sempre accettato nella sua totalità. Non poteva esserci balcone migliore per lui al Giambellino.

Cinquantacinque anni, e gli ultimi venticinque passati a fare l'educatore in una delle storiche cooperative del quartiere. Sarà per questo che non è mai invecchiato, come recita lo slogan del centro che coordina: “Ci vuole tempo per diventare davvero giovani”. Anche adesso, nonostante qualche capello bianco, quando lo vedi nel cortile del centro giovani, appoggiato ad una colonna con la sigaretta in mano, i pantaloncini corti e le scarpe da tennis, che prende in giro i ragazzini, non sei sempre sicura di chi rappresenti. D. è uno che cerca sempre la complicità, lo scherzo per entrare, dopo il gioco, nel profondo, costruendo, con la sua naturale capacità di leggere le persone, relazioni forti che lo hanno fatto diventare per molti un punto di riferimento. Tra questi M., che ormai quindici anni fa è arrivato dall'Egitto adolescente ed è cresciuto con lui nel quartiere, diventando uno dei partecipanti più impegnati nel progetto della Casetta Verde.

Una grande passione per la storia, e quella del Giambellino è quella che racconta meglio di tutte. Quando si presenta un gruppo che vuole conoscere il quartiere, è sempre lui a fare da cicerone. Il suo attaccamento alla storia del quartiere deriva dal fatto che è stata, ed è tutt'ora, una storia densa “di umanità e di agire politico”, che lui ambisce a testimoniare e onorare con il suo lavoro quotidiano. Concepisce infatti il lavoro sociale come un lavoro sulla comunità, ma profondamente intriso di società: dalla prospettiva micro in cui si trova guarda verso orizzonti ampi di giustizia sociale. Il suo è un idealismo radicato nelle pratiche e nei legami costruiti nel quartiere difendendo, con la propria autorevolezza di professionista, le ragioni di un quartiere che gli ha da sempre risuonato dentro. Ed è in ragione di questo progetto che il suo percorso professionale è necessariamente costellato di cambi e sovrapposizioni di ruolo.

D. nasce a Quarto Oggiaro, da una famiglia operaia milanese, di cui racconta sempre volentieri aneddoti e vicissitudini quotidiane. Un diploma di liceo linguistico, l'inizio dell'università, l'attività politica nei gruppi della sinistra extraparlamentare che lo orientano all'obiezione di coscienza evitando la leva militare. Una storia comune a molti della sua generazione. Dopo il servizio civile ad Assago - dove organizza, un po' improvvisando, un centro giovani dove non esisteva -, a metà degli anni Novanta arriva in Giambellino come educatore nella cooperativa nata intorno alla figura di Don Renato Rebuzzini, uno dei tanti preti che hanno segnato con il loro attivismo territoriale il destino di molte realtà sociali del terzo settore in Italia. Ma questa è solo in parte un'altra storia, perché lui è un militante da sempre, che ha trovato il quartiere e l'organizzazione giusti in cui fare quello che sa fare meglio: prendere posizione. Lavorando nell'équipe di educativa di strada, passa le sue giornate in giro per il quartiere ad agganciare le compagnie di ragazzi che hanno abbandonato la scuola, e tramite loro conosce le famiglie e i loro problemi. Esperienze relazionali così profonde che ancora adesso, a distanza di oltre vent'anni, i ragazzini ormai adulti lo fermano per strada salutandolo con affetto.

Agli inizi del 2000, come sempre racconta, le grandi compagnie non esistono più, e i percorsi di socializzazione, anche in un quartiere misto come il Giambellino, sono ormai separati. Per quelli che non hanno alternative rimane la strada e il consumo di sostanze.

Si trova così catapultato nella quotidianità delle famiglie che abitano nel quartiere ERP, che diventano *target* esclusivo del suo lavoro. Ricostruendo i loro percorsi, entra in relazione con tutte quelle realtà sociali da cui i "suoi ragazzini" vengono sistematicamente allontanati: le scuole, gli oratori, i gruppi sportivi. Comincia così a delinearsi nella sua mente la necessità di costruire intorno a queste famiglie una rete di comunità per arginare l'isolamento del comparto ERP e affermare principi di non esclusione delle componenti più fragili e compromesse. Presidiando diversi ambiti di intervento della cooperativa - dall'animazione territoriale, alla formazione degli operatori, alla ricerca-intervento -, conosce operatori di servizi, volontari, attivisti dei circoli politici e dei Sindacati e rappresentanti istituzionali sensibili alle problematiche del quartiere. La sua cooperativa si colloca presto al centro di una rete di relazioni ampia e variegata, da cui nascono numerose iniziative di animazione territoriale che sempre più spesso intercettano i ragazzi nei giardini di via Odazio e nell'intorno del quartiere popolare.

La sua storia in Giambellino, nei fatti, inizia qui, a metà degli anni 2000, nei giardini di via Odazio, quando decide di convocare tutti quelli che ha conosciuto negli anni con la proposta di cogestire uno spazio attraverso attività di presidio e coesione sociale. Un anno di attività non finanziate permettono alle organizzazioni del territorio di dare forma a quello che, con l'arrivo del finanziamento di Fondazione Cariplo, sarebbe diventato l'Hub Giambellino, parte di un progetto più ampio promosso da un grande consorzio di cooperative sociali. Consapevole del compromesso, ma determinato a non snaturare l'esperienza di rete in corso, D. è il perno di un'équipe di educatori che per tre anni accompagna con cura e sapienza volontari e abitanti nella gestione dello spazio della Casetta Verde, dando vita ad un percorso di comunità in cui le differenze di ruolo tra professionisti e volontari sfumano, e il coinvolgimento relazionale ed emotivo investe prepotentemente il piano lavorativo degli operatori. Nei tre anni di gestione del Community Hub, D. instaura relazioni di affinità e amicizia così intense da diventare centrali per la sua vita sia professionale che personale, dando forma al ruolo di professionista implicato che ha oggi nel quartiere e nella rete. Le esperienze successive non sono altro che il naturale proseguimento di questo modo di agire sul territorio e nella professione. D. è quel pezzo di Giambellino che, stando con profondità nelle esperienze apparentemente insignificanti, di complicità minuta, riconferma il proprio legame con il territorio. E' relazione affettiva allo stato puro, e per questo non può che essere di parte nel suo agire. Se non si comprende questo, lui può sembrare un uomo troppo sicuro di sé, che confonde

il piano professionale con quello personale. Invece la sua è una scelta, un politica di stare nel tutto, nella complessità e nell'ambiguità del fare un lavoro intenzionalmente intrusivo, e di farlo per una causa che è tanto unica e specifica quanto manifesto di un modo di lavorare che sia appagante per sé ma anche efficace e significativo. E' in ragione di questo legame che, di fronte all'ipotesi di abbattimento del quartiere popolare, si mette di traverso con tutte le risorse che ha a disposizione. Organizza assemblee pubbliche per informare gli abitanti, incontra i rappresentanti istituzionali come referente della sua cooperativa, coordina l'équipe di professionisti incaricati della consulenza per la redazione del piano di riqualificazione. Una posizione fortemente ambigua che, in un contesto di risorse e relazioni tra organizzazioni profondamente mutato rispetto al tempo in cui la sua cooperativa era il centro delle relazioni del quartiere, fa più fatica ad essere compresa e legittimata. Ma la sua posizione, che mantiene passando fluidamente da un ruolo all'altro e cambiando linguaggi e pose a seconda del contesto e dell'interlocutore, non è assunta da lui solo con intenzionalità strategica, ma per un profondo senso di coerenza verso il suo modo di concepire il ruolo dell'operatore di comunità e la rete territoriale, che è inscindibile dalla complessità della comunità, che è comunità di luogo e di pratica. Così, nonostante tutte le difficoltà, non si arrende ad un ruolo strumentale del professionista, ma rivendica un agire comune di tutte le forze sociali del territorio come argine di fronte ad un mondo professionale "che ci mette costantemente in competizione", che nega quel "soggettivismo necessario" che invece è fondamentale per tenere insieme quell'organismo fragile che è la rete, grazie al lavoro di presenza e testimonianza che ciascuno con il proprio mandato e delega si assume responsabilmente anche quando agisce da solo. Perché, secondo lui, "sono i referenti che nelle reti fanno la differenza. Poi, è chiaro che ti trovi a non sapere più a chi appartieni".

Percorsi di professionalizzazione: attivisti e abitanti nelle reti del terzo settore

Altri percorsi individuali descrivono invece traiettorie di "professionalizzazione" attraverso la rete. Percorsi di emersione di competenze e capacità che hanno trovato riscontro professionale attraverso la rete. Aderendo ad alcune progettualità come abitanti e attivisti, alcune persone, con il tempo, sono diventate più simili a professionisti, alcuni dei quali lo sono diventati a tutti gli effetti, trovando strade molteplici per legittimarsi come professionisti del territorio. Questi percorsi mettono in luce la porosità della rete come contesto professionale che si ridefinisce in modo non programmato nell'incontro con il territorio.

Percorso 3: mediare tra i (propri) mondi

S. è nata nell'intorno borghese di San Siro, abita in una villetta a schiera che sembra trasportata lì da un sobborgo inglese, oltre le "colonne d'Ercole" della circonvallazione esterna, che segnano un muro invisibile tra la città dei ricchi e quella degli altri. Non parla molto della sua famiglia, ma ricorda spesso di avere frequentato la Scuola Primaria Cadorna, dove già c'era una forte cesura sociale tra famiglie del quartiere popolare e quelle dell'intorno, ma anche una vocazione della scuola di unire popolazioni diverse anche grazie alle attività che i genitori organizzavano. Questi ricordi, uniti ad un'esperienza un po' deludente nella scuola dell'infanzia, la convincono ad iscrivere il primogenito alla Scuola Elementare Cadorna, catapultandola così in un "universo esplosivo" da cui non riuscirà più a separarsi.

Per tutta la sua vita di ragazza e giovane donna, S. non si rivolge né interessa al quartiere popolare di San Siro e alla zona in genere, coltivando i propri interessi e reti sociali altrove. Dopo la scuola, con poche idee confuse sul futuro, decide di fare un'esperienza lavorativa negli Stati Uniti per imparare l'inglese. Scopre così il mondo del cinema e della produzione artistica, che diventerà poi la sua strada professionale per molti anni dopo il diploma al DAMS.

Sul suo percorso professionale, però, nel 2008-2010 incombe la crisi economica, e lei, al tempo libera professionista nel campo della produzione teatrale, rimane senza lavoro e con già due figli. Donna lavoratrice soddisfatta e appassionata, scopre ben presto che “piuttosto che niente...”, accettando numerosi e diversi lavori saltuari senza però mai trovare un'occupazione stabile. Entrando nella Scuola Cadorna, S. ricomincia ad attraversare il quadrilatero di San Siro: cambiano le geografie della sua quotidianità così come le sue relazioni, e il quartiere popolare non è più quel complesso di caseggiati che poco ha da offrirle. La scuola, gli altri genitori, il figlio in una classe con l'80% di bambini non italiani, aprono “una finestra su un mondo di bisogni e di diritti negati” che non aveva mai avuto modo di incontrare e che la sollecitano ad attivarsi.

E si fa notare subito, con il suo fare spiccio e diretto: nella prima riunione del Consiglio di Istituto, è già lì che chiede ragione del *budget* inutilizzato della scuola. Così, non passa molto tempo prima che stringa amicizia con persone che come lei “pensavano che la scuola fosse minacciata da un rischio di abbandono”, e quindi motivate alla sua difesa come luogo importante per tutto il quartiere. Poche centinaia di metri più in là, la scuola di via Paravia prefigurava infatti uno scenario drammatico: “totalmente svuotata, popolata esclusivamente di un'utenza debole, che si prende un po' quello che succede”.

272

L'anno in cui S. arriva alla Scuola Cadorna è anche l'anno in cui l'istituto riceve un finanziamento della Fondazione Cariplo. Per tre anni la scuola è attraversata da iniziative didattiche e aperte al quartiere, che fanno incontrare e lavorare insieme famiglie di provenienza sociale e culturale diversissime. Si trova così immersa in un clima di grande effervescenza, in cui tanti come lei si attivano per garantire ai propri figli e al proprio quartiere una scuola di qualità, accogliente, fulcro della vita della comunità.

In virtù delle sue esperienze lavorative precedenti di coordinamento organizzativo e della disponibilità di tempo, le viene proposto di occuparsi di una parte del progetto, in qualità di referente della neoistituita Commissione Intercultura. Con questo ruolo, organizza eventi e si occupa della comunicazione e dell'immagine pubblica della Scuola Cadorna, rafforzando le relazioni con le tante persone che in quel momento stavano vivendo quello che descrive come “un percorso comune di crescita e maturazione di consapevolezza”.

Nel suo ruolo di rappresentante, S. si muove anche all'esterno della scuola, coltivando una rete di relazioni, che spazia dai coordinamenti cittadini per la difesa della scuola pubblica alla rete dei servizi e del volontariato del quartiere. Queste molteplici interazioni veicolate dall'operatività del progetto disegnano intorno a lei uno spazio relazionale e di azione che rende progressivamente il contesto della scuola sempre più interessante e coinvolgente, permettendole di adattare le sue competenze professionali a quel “substrato di convinzioni etiche e politiche molto radicato” che l'avevano convocata inizialmente.

Per lei la scuola diviene presto “un contenitore prezioso e potente per costruire la società”, che la spinge a cercare continuamente nuove risorse per alimentarlo. Lei dice che è una capacità che attiene profondamente al suo lavoro e alla sua vita “di prima”, in cui ha imparato a gestire processi complessi sviluppando capacità di programmazione e di gestione dell'imprevisto. E in parte è vero: nei suoi anni come referente della Commissione Intercultura, ha accompagnato persone e soggetti ad entrare in relazione con la scuola e a convergere al suo interno, affermandone la rilevanza come campo di

osservazione e sperimentazione per l'intervento sociale. Per farlo, ha preso conoscenza e consapevolezza del funzionamento della scuola pubblica e della progettazione sociale, traducendo idee in azioni concrete, adeguate al contesto sociale e aderenti a sistemi produttivi che fino a quel momento le erano sconosciuti.

Nell'operare all'interno della Scuola Cadorna, S. si costruisce progressivamente una nuova identità di abitante ma anche di professionista, trovandosi sempre più frequentemente coinvolta come operatrice in diversi progetti, con il compito ricorrente di costruire e alimentare le relazioni della scuola. A seguito del progetto Cariplo, S. svolge collaborazioni a supporto delle associazioni operative dentro la scuola, così come è chiamata a facilitare la costruzione di un'associazione genitori nella Scuola Paravia nell'ambito di un progetto finanziato con fondi FEI. E mentre amplia la sua rete personale di contatti, S. approfondisce il legame con la realtà sociale della scuola e del quartiere, agendo, grazie ai suoi legami personali e alla sua esperienza diretta, come collettore di bisogni latenti verso la rete territoriale. Nonostante oggi si collochi più tra i professionisti che non tra gli abitanti, S. è una figura di mediazione tra mondi diversi, in virtù del suo essere personalmente legata al contesto in cui interviene. Ha in mente nomi e situazioni specifiche: mi parla della pizzate di classe, che comincia dopo il tramonto a causa del Ramadan, delle raccolte di soldi per comprare un paio di scarpe ai bambini appena arrivati, delle tante donne spaesate che attraversano la scuola. Il suo attivarsi esprime una tensione relazionale piena di aspettative di cambiamento verso situazioni che conosce personalmente, che ha vissuto in prima persona e per le quali comprende la necessità di un lavoro minuto, "quasi 1:1", mi dice. La generosità, l'interesse e la spontaneità che caratterizzano il suo modo di interagire nella rete è profondamente intriso di una nuova consapevolezza rispetto al lavoro sociale che è oggi parte della sua quotidianità. Un "cambio di fuoco molto forte" che ha segnato indelebilmente il suo percorso sia come persona socialmente e politicamente impegnata che come professionista. Nel suo immaginario, il terzo settore non è più quel contesto di organizzazioni caritatevoli che assistono i poveri, ma un sistema di alleati potenziali per la valorizzazione di quel pezzo di territorio che è oggi così rilevante per lei e per quel sistema di relazioni profonde che dentro ci ha costruito.

E quando entrambi i suoi figli hanno ormai completato il ciclo scolastico, S. continua a mantenere il suo ruolo di rappresentante della Commissione Intercultura. Partecipando agli incontri sul territorio, porta le istanze e la presenza della scuola, inventandosi una funzione di collegamento tra l'istituzione scolastica, le famiglie e le organizzazioni del quartiere che riporta la scuola al centro delle geografie di azione della rete territoriale. Un ruolo di ponte tra mondi che è oggi il tratto caratterizzante del suo agire, l'identità pubblica della sua persona. Nella rete di San Siro, S. è la Scuola Cadorna. Si rivolgono a lei i referenti delle cooperative interessati a sviluppare *partnership* con l'istituzione scolastica, così come i soggetti interessati ad offrire servizi ai bambini tramite l'Associazione Cadorna. Al contempo, è S. che assume il ruolo di mediatore nella rete, facendo sintesi tra le posizioni più orientate alla rivendicazione pubblica o al compromesso con le istituzioni, perché parte di entrambe le visioni. Il suo interesse è dichiarato, è sul risultato che si muove usando tutti i mezzi che ha a disposizione per farlo. Il suo percorso nella rete di San Siro si conclude quando vince un concorso pubblico e viene assunta in Comune. Valorizzando la sua esperienza nella Scuola Cadorna, S. riesce a farsi assegnare al settore educazione, che le impone però di rinunciare a tutti gli incarichi nella scuola. Ciononostante continua a partecipare alle riunioni di rete, in ragione della sua centralità in un contesto relazionale che ha contribuito a creare come abitante, come professionista e come attivista.

Percorso 4: la territorialità come competenza

L. è nato e cresciuto nel quartiere Giambellino, vi abita e vi lavora tuttora. In Giambellino ha costruito i suoi legami dell'infanzia e dell'adolescenza, benché abbia frequentato le scuole fuori dal quartiere, entrando così in relazione con mondi sociali profondamente distanti da quello che gli si presentava davanti quotidianamente. Dopo il liceo trovandosi, "un po' perso", in seguito a una bocciatura e qualche anno senza studiare né lavorare, si iscrive ad un corso di regia cinetelvisiva. Per caso, recandosi un pomeriggio in biblioteca a noleggiare dei film, vede un annuncio di ricerca di volontari per il doposcuola del CD Giambellino e così, senza pensarci troppo, decide di proporsi.

L'incontro con il CD Giambellino è per L. una piccola rivoluzione: gli incontri e gli apprendimenti di questo periodo agiscono ancora oggi su di lui, sul suo modo di concepire le relazioni e di agire il suo ruolo professionale nel quartiere. Dopo questa esperienza come volontario, il percorso di L. si caratterizzerà infatti per una profonda consapevolezza nelle scelte professionali. Sebbene emerso in modo accidentale, l'interesse per le relazioni di prossimità diventa un progetto di vita, che intreccia inevitabilmente l'ambito professionale, perché entrambe le dimensioni sono costitutive del suo legame profondo con il territorio che abita.

Ventenne un po' immaturo, interessato a mettersi alla prova con sé stesso più che alle relazioni con gli altri, è accolto da Marta e Roberto, coordinatori del centro giovani, che lo accompagnano nel suo percorso di inserimento: lei con il suo approccio al lavoro "dal basso nelle piccole cose", insegnandogli ad organizzare le attività settimanali con i ragazzi, lui aprendogli quadri di visione nuovi, con la sua "capacità di passare dal lavoro con il singolo ragazzo al leggere la complessità politica" dell'intervento sul territorio. In quello spazio così libero, L. sente di potersi esprimere, si sente più sicuro e più capace di prendersi anche delle piccole responsabilità di gestione, che i percorsi formativi precedenti non erano stati in grado di stimolare in lui.

Con il passare del tempo è sempre più coinvolto nelle attività della cooperativa, partecipando anche al gruppo nato intorno a un finanziamento pubblico per la coesione sociale che stava realizzando attività di animazione territoriale, che sarebbero poi sfociate nel percorso del Community Hub Giambellino. Attraverso questi progetti a cui partecipa come abitante attivo, facendosi promotore e responsabile di molti pezzi di attività, L. stringe relazioni forti con tanti che come lui si stanno appassionando al volontariato in quartiere, stringendo quelle amicizie che sono oggi tra i suoi legami più forti, anche familiari. Così, quando viene costituita l'Associazione Laboratorio di Quartiere Giambellino Lorenteggio, è quasi naturale per tutti indicare L. come primo presidente.

Parallelamente al suo ruolo di abitante attivo nella costituenda rete del Giambellino, L. inizia a lavorare come operatore professionale, valorizzando la sua esperienza come volontario. Per alcuni anni è operatore di cortile e poi coordinatore del doposcuola presso il Comitato Inquilini Molise Calvaire Pont, beneficiario di un consistente finanziamento privato a sostegno della attività di coesione sociale nel quartiere. Un'altra esperienza profondamente significativa per la sua formazione, in cui il legame con il contesto specifico del quartiere e il tema delle relazioni forti tornano ad essere gli elementi caratterizzanti del suo lavoro. Terminata l'esperienza al comitato, le competenze accumulate lo portano ad affacciarsi a contesti lavorativi più strutturati. Diventa così operatore professionale in due centri di aggregazione giovanile gestiti dalla Cooperativa Azione Solidale. Dopo poco tempo, però, L. sceglie di lavorare esclusivamente in un centro, affermando il proprio legame con il quartiere Giambellino come

prospettiva di intervento professionale, sul modello delle sue esperienze precedenti. Da quel momento, le sue relazioni personali e professionali staranno sempre nell'ambito del quartiere Giambellino.

La visione di L. dell'intervento territoriale è fortemente influenzata dal suo percorso personale, che è un percorso sia di acquisizione di competenze professionali che di elaborazione di una visione propria del lavoro sociale, basato sui concetti di prossimità e di continuità. "Relazione significativa" è la parola che usa più spesso per spiegarti come lavora, l'unica possibile per lui in ogni sfera del suo agire. Un agire, quello di L., che è sempre intriso di soggettività. Ma non nel senso che sviluppa con chi incontra un rapporto di intimità o di complicità. E' un agire soggettivo perché va oltre la strumentalità della relazione tra due persone penetrando nel profondo delle questioni che rendono entrambi testimoni e parte di una stessa umanità e di uno stesso territorio. In quell'andare "oltre", che L. pratica nella relazione di aiuto professionale, che costruisce con il suo lavoro e con il suo attivismo in quartiere, conosce e riconosce chi ha davanti come parte del suo mondo, lo considera.

E' una dinamica sottile, che non implica necessariamente la costruzione di un rapporto di amicizia o di simpatia, ma l'apertura all'altro e la comprensione che la mia condizione esperienziale ed esistenziale è condivisa da chi ho di fronte, e sulla base di questo si instaura un rapporto paritario e di fiducia che permette di collaborare al di là delle visioni specifiche, delle preferenze e della necessità contingenti. La relazione significativa è un rapporto plurivalente perché non ammette riduzionismi: è identitaria in questo senso.

Quello che L. ha acquisito nel suo percorso, e che afferma oggi come operatore, è che le persone sono l'oggetto comune del lavoro di chi si convoca professionalmente in un contesto territoriale. E sono complesse, come complessi sono i loro percorsi, pertanto vanno riconosciute nella loro complessità, incoerenza e ambiguità, e questo non può che avvenire entro una relazione che ha senso per entrambi e che si pone realmente il problema di dare risposte concrete. Da quando è operatore, L. si è fatto portatore di una visione della rete professionale come infrastruttura di relazioni profondamente radicata nel quotidiano dell'esistenza degli abitanti. Con la sua testimonianza, L. afferma che la relazione significativa non solo produce cambiamento concreto, ma è il progetto stesso di cambiamento del territorio.

275

Percorso 5: l'attivismo politico diventa volontariato sociale

G. è un ragazzo di origini peruviane proveniente da una delle tante famiglie straniere che, una volta raggiunto un certo benessere e stabilità economica, decisero prima della crisi di acquistare un'abitazione nell'hinterland milanese. Dopo il 2008 però il mutuo a tasso variabile, che sale vertiginosamente, e alcuni problemi di salute in famiglia portano i genitori in una situazione di difficoltà economica, fino a rischiare il pignoramento.

Negli anni della scuola superiore, G. comincia a fare attività politica, ma l'approccio della mobilitazione studentesca e dell'autogestione di spazi sociali gli risuonano come percorsi fortemente ideologici che non lo coinvolgono più di tanto. Nel 2009, un gruppo di attivisti che abitava nel quartiere San Siro dà vita al Comitato Abitanti di San Siro, e il tema del diritto alla casa diventa in poco tempo il cuore dell'attività politica del centro sociale. Affacciandosi a questa attività, scopre così una dimensione di attivismo politico più concreta, che più gli appartiene per sensibilità ed esperienza personale.

Dopo i primi anni in cui l'attività del comitato si declina principalmente nella pratica di resistenza agli sgomberi, emerge la necessità di costruire una riflessione più articolata sulla condivisione

e il mutuo aiuto. Inizia così un percorso di attivazione nel quartiere che comprende, oltre alle pratiche di lotta politica, iniziative di animazione, presidio e coesione sociale. L'orto comunitario, le riunioni del comitato, i pranzi collettivi, i progetti di autorecupero: momenti che costruiscono appartenenza e relazioni che fondano le dinamiche di mutuo aiuto, facendo sì che persone diversissime si incontrino nel supportarsi vicendevolmente anche nelle pratiche di lotta.

G. diventa così uno dei membri più attivi del comitato. Gli piace stare con le persone, fare dell'attività politica un mezzo per costruire legami e sperimentare soluzioni concrete ai problemi, entro una dimensione di comunità che riconosce come unica possibile per determinare concretamente un cambiamento che abbia senso per chi lo agisce e per chi lo osserva da fuori. Una dimensione di attivismo di quartiere in cui G., coltivando relazioni personali con i tanti abitanti stranieri che arrivano al comitato, ne comprende i bisogni nel profondo, le aspettative, lo spaesamento di fronte a sistemi di regole mai comprese fino in fondo, troppo distanti dal funzionamento dei Paesi di origine. Quando l'ho conosciuto, lui era immerso in questa dimensione di comunità. Complice anche l'adesione ad alcune piattaforme internazionali per il diritto alla casa, che ne influenzano linguaggi e discorsi, G. e il Comitato Abitanti erano un tutt'uno. Discorsi al plurale, depersonalizzazione delle scelte, fermezza delle posizioni, che rendeva difficoltosa la relazione con le altre organizzazioni. Sono gli anni della polarizzazione della rete di San Siro tra le posizioni apertamente conflittuali assunte dal comitato e una rete territoriale poco posizionata, che gravita intorno al presidio del Laboratorio di Quartiere. Per molti anni lui vive il quartiere San Siro attraverso il comitato intercettando, quella parte di quartiere che per diverse ragioni non si rivolge ai servizi pubblici.

276

Quando ci incontriamo nello spazio Micene, storico locale occupato del quartiere, che oggi ospita la sede del comitato e lo sportello sindacale che G. adesso tiene tutti i martedì, la nostra chiacchierata si trasforma ben presto in uno spaccato su quella parte di quartiere - ma potremmo dire della città - resa invisibile dai regolamenti di assegnazione delle case, che non trova altro spazio di narrazione pubblica se non attraverso pratiche di lotta politica o dinamiche criminali. E, attraverso le storie di tutte queste persone, mi racconta del suo percorso di radicamento nel quartiere, di cui oggi è abitante. Ma non è questo il tratto interessante della sua storia. Lui e gli altri membri del comitato, infatti, dopo una lunga stagione di conflitto acceso con le istituzioni attive nel quartiere, ha assunto un atteggiamento differente. Il suo percorso, per quanto singolare, rappresenta il percorso di un gruppo politico - di cui lui è oggi uno dei principali esponenti -, che nell'incontro con il quartiere prima e la rete territoriale poi ha mutato profondamente linguaggi e pratiche, passando dall'essere un gruppo rigidamente schierato su alcune posizioni ad essere una realtà organizzativa plurale, espressione di un modo di partecipare alla vita del territorio che riesce a fare dialogare l'intervento sociale e l'attivismo politico. Il percorso della rete Sansheroes ha costituito, per il Comitato Abitanti e per i suoi rappresentanti, un'occasione per riabilitare la propria immagine nel quartiere. Il percorso di conoscenza e riconoscimento reciproco avvenuto nella rete Sansheroes permette a G., così come ad altri suoi compagni, di presentarsi oggi come operatori del territorio, la cui veste organizzativa è sia quella del comitato che quella dell'organizzazione sindacale ASIA, dell'Associazione Banda dei Pirati e del progetto Oasi del Piccolo Lettore. Questa pluralizzazione di soggetti non è solo una veste formale, ma è esito di un percorso di risignificazione del proprio agire nel quartiere come singoli e come collettività politica. La forma organizzativa plurale ha permesso loro di partecipare alle progettualità come *partner* legittimo perché riconoscibile anche nell'ambito del sistema delle *partnership* progettuali formali, e quindi di raccontare al quartiere pratiche e competenze maturate nel lavoro politico ma che trovano un riscontro chiaro nell'esperienza degli altri.

Nell'entrare in relazione più stretta e continuativa con le altre organizzazioni del territorio, confrontandosi per sviluppare idee e iniziative in comune, la sua posa e il suo linguaggio hanno subito un profondo mutamento, che ha reso possibile il riconoscimento delle sue competenze di operatore territoriale. Oggi viene interpellato trasversalmente in relazione ai temi della casa e al supporto agli abitanti in quel campo. La sua legittimità di azione deriva quindi sia dalle competenze dichiarate che dalla possibilità, determinata dall'indipendenza dal rapporto con le istituzioni pubbliche, di essere tramite verso tutta una parte di popolazione che altrimenti risulterebbe per molti irraggiungibile e sconosciuta. La necessità di compiere questo spostamento risiede nel rapporto di vicinanza al quartiere, ma è resa possibile solo dal confronto con gli ambiti più professionali della rete, le cui pratiche intercettano necessariamente i bisogni espressi dalla propria base sociale di riferimento, che richiede loro, per poter agire quel cambiamento concreto “nel qui e ora”, di tradurre le proprie pratiche in competenze riconoscibili.

Percorso 6: da abitante attivista ad attivista professionista

Quando si trasferisce in Giambellino, dopo anni vissuti tra ricerca universitaria e pratiche abitative comunitarie di matrice anarchica, E. è una giovane donna, con un dottorato di ricerca e senza un'occupazione fissa, indecisa se abbandonare l'accademia. Con il suo compagno ha da poco fondato un'associazione con l'intenzione di sperimentarsi nel campo dell'audiovideo. Approda nel quartiere Giambellino in concomitanza con l'avvio del percorso del Community Hub, che, tra le prime attività avviate, vede un gruppo di abitanti e operatori sociali impegnati nella realizzazione proprio di un archivio digitale sulle memorie del quartiere. Raccogliendo le testimonianze delle figure storiche del quartiere, scopre così una lunga e ricca storia di militanza sociale e politica del Giambellino, conosce operatori e volontari del territorio, stringe relazioni con tanti abitanti. Comincia a formarsi nella sua mente l'idea di volere partecipare a questa storia sociale ancora in divenire, che sente sempre più in sintonia con il suo modo di essere e di pensare. La dimensione di attivismo di comunità che vede prendere forma nel quartiere assume sempre di più nel suo immaginario i connotati di una forma di posizionamento politico, che, rivendicando la periferia come territorio dell'autodeterminazione, permette di realizzare concretamente il progetto di cambiamento sociale che i percorsi di militanza politica precedenti non avevano soddisfatto. Senza esperienza ma con la voglia di lasciare un segno in quello che sente come il suo quartiere, attraverso l'associazione E. si fa promotrice della realizzazione di un documentario e di un libro sul quartiere. Grazie alle relazioni costruite nella partecipazione al percorso di comunità, intorno al progetto si forma un gruppo ampio, che coinvolge molti abitanti e operatori del territorio. Questa dimensione collettiva del progetto fa sì che, una volta realizzati, il film e il libro diventino un prototipo di manifesto del quartiere, narrazione poetica e corale di un territorio dalle mille sfaccettature affascinanti, che riceve ampio consenso nel quartiere e nella città.

L'incontro con il mondo della progettazione sociale e dell'intervento territoriale delinea ben presto per E. uno scenario di vita nuovo. Forte di una rete fitta di legami di amicizia costruiti nella partecipazione al Laboratorio di Quartiere, E. fa del Giambellino il suo universo sociale e l'orizzonte di senso della sua azione. Così, gli anni successivi alla realizzazione del film la vedono sovrapporre totalmente la dimensione dell'attivazione politica con quella professionale. L'associazione diventa in poco tempo un gruppo di lavoro stabile, che intercetta finanziamenti pubblici e privati e sviluppa nel quartiere diversi interventi in campo

artistico e culturale. Il quartiere e i suoi abitanti diventano il centro di una nuova narrazione quasi eroica di un mondo sociale che, nelle difficoltà, produce creativamente soluzioni trasformative della realtà.

Deve molto E. al Giambellino. Un incontro fortuito che le ha permesso di sperimentare traiettorie lavorative insolite, di acquisire competenze e conoscenze per interagire con un mondo che per lungo tempo aveva rifuggito come compromesso insostenibile. Reinventandosi come operatrice territoriale, sperimenta la complessità relazionale della comunità territoriale, imparando a smussare ideologie e rigidità per collaborare con pezzi del quartiere profondamente distanti da lei. Scopre il funzionamento delle politiche e dell'azione istituzionale, ne comprende le opportunità di interazione. Sperimentandosi come operatrice territoriale, E. acquisisce nozioni di contemporaneità, che la portano progressivamente a riconsiderare le sue posizioni e a ridefinire la sua identità di attivista.

Sviluppando progetti differenti che hanno il quartiere come filo conduttore, l'associazione acquista progressivamente centralità nella rete territoriale, permettendole al contempo di costruirsi una propria rete di relazioni professionali dove il suo radicamento e le sue relazioni quotidiane con il territorio diventano risorse per il suo accreditamento professionale. Davanti a lei si dispiega un mondo che la sollecita a raccontarsi come attivista e come professionista, che vede nel suo agire radicato l'avanguardia di una traiettoria professionale. Con la nascita del Comitato DRAGO, E. diviene una delle principali animatrici della protesta contro il piano di abbattimento, partecipando attivamente alle riunioni e alle iniziative di informazione e mobilitazione degli abitanti.

Al contempo però la sua associazione ha acquisito credibilità come soggetto attivo nel campo della rigenerazione del quartiere, anche grazie all'attrazione di nuovi profili professionali al suo interno. E' così che E. si trova coinvolta nell'équipe di supporto alla redazione del *masterplan* per il nuovo piano di riqualificazione del comparto ERP Lorenteggio. Una posizione ambivalente, che la condizione di libera professionista le permette di praticare senza vincoli e che E. rivendica come scelta di posizionamento professionale, costruendo intorno al proprio modo di lavorare un nuovo progetto professionale. Mantenendo un duplice registro di coinvolgimento sul territorio, l'associazione, e con lei E., diviene in poco tempo il catalizzatore di numerose iniziative e progettualità, nonché il tramite verso nuovi attori esterni che approdano nel quartiere attraverso la relazione con l'associazione. Per molti anni la sua competenza professionale nel campo dello sviluppo locale matura nello spazio del quartiere, senza soluzione di continuità tra pratiche di intervento professionali e di attivismo civico-politico, diventando presto la cifra distintiva, retorica e pratica, di una competenza che progressivamente rafforza la sua rappresentazione di sapere esperto, che trova applicazione dal Giambellino ad altri contesti.

7.4. L'agency individuale come risorsa per l'azione collettiva

Le traiettorie di alcuni operatori ci raccontano di come l'ambiente organizzativo prodotto dalla rete territoriale abbia favorito la commistione tra mondi sociali diversi, lasciando spazio all'espressione di identità professionali sviluppate nella posizione intermedia tra la rete e il quartiere. In questi percorsi la prossimità e il radicamento nel quartiere costituiscono due elementi ricorrenti. Le traiettorie biografiche e lavorative descritte forniscono una rappresentazione della rete professionale come sistema poroso, ricettivo di spinte al coinvolgimento, maturate in modo non programmato nello spazio di tensione tra l'esercizio di competenze e ruoli formali e l'esperienza minuta e personale del territorio. In ragione di questa esperienza di coinvolgimento, nelle due reti si sono verificate variazioni di identità

personale e professionale che mostrano un'appartenenza alla rete territoriale dinamica e situazionale, che matura e si ridefinisce nel tempo in relazione all'esperienza di partecipazione e riconoscimento sociale vissuta. Queste storie costituiscono sia un prodotto della rete come sistema organizzativo dei servizi di *welfare* territoriali - che si basa sulla capacità di azione individuale e sulla funzione di connessione tra mondi differenti agita dagli operatori - sia l'elemento di sua innovazione, che ne determina la capacità di farsi progetto culturale trasformativo per il territorio. Nei due casi, sembra esserci una correlazione - positiva - tra le dinamiche di coinvolgimento degli operatori e la modalità di intervenire sul territorio espressa dalle due coalizioni, che appare interessante per argomentare l'emersione di orizzonti di significato e di azione nuovi rispetto a quelli tradizionali dell'azione locale professionale.

Le variabili dell'attivazione nella rete: commitment "affettivo" e ownership psicologica

Per permettere ad un gruppo di collaborare efficacemente è necessario fornire le condizioni affinché si sviluppi un sentimento di forte attaccamento all'oggetto della collaborazione (Ripamonti, 2003). L'attaccamento non è però una condizione di partenza, bensì un percorso di progressivo coinvolgimento, che dalla *membership* - la condizione iniziale che determina la partecipazione - connota l'attivazione come *involvement* - le ragioni soggettive che determinando la disponibilità a restare nella situazione di partecipazione - e poi *commitment* - "il livello di investimento motivazionale che permette all'appartenenza di trasformarsi in impegno" (*ibidem*, p. 52). Queste tre variabili descrivono il tipo di legame che i soggetti possono maturare all'interno di contesti di azione collettiva. Nei casi di San Siro e Giambellino Lorenteggio, la dimensione del *commitment*²⁴⁸ (Mayer e Allen, 1991), la spinta cioè al coinvolgimento espressa dagli operatori esito di una mediazione tra preferenze e ideologie personali, culture organizzative di provenienza ed esperienza territoriale, orienta in maniera differente l'interpretazione del proprio mandato di partecipazione nella rete. Considerando, come visto, la *membership* dei membri della rete come un processo che si ridefinisce nel tempo, disegnando traiettorie che descrivono spostamenti nelle motivazioni alla partecipazione, appaiono determinanti alcuni fattori che hanno determinato la permanenza dei singoli nella rete. In primo luogo, confrontandosi nelle riunioni i partecipanti acquisiscono nuove informazioni e nuove competenze di analisi delle situazioni per costruire strategie di intervento pertinenti.

«Io, se devo essere sincero, quando ho cominciato a sentire parlare di Sansheroes non ci credevo tantissimo, perché mi sembrava, come dire, un gruppo di associazioni che ogni tanto si ritrova e parla del quartiere, no? La vedevo difficile, un po' per la differenza di attività che avevano queste associazioni poter diventare un soggetto con una sua identità, che abbia la forza compatta di andare a parlare alle istituzioni eccetera. Però non conoscevo bene le persone che ci lavorano dentro. Mi è bastato venire a pochi incontri per rendermi conto che innanzitutto il processo era molto più avanzato di quanto pensassi io, e poi che queste persone hanno un'autorevolezza notevole. Erano a conoscenza del quartiere, a conoscenza delle istituzioni, hanno una forte volontà di lavorare assieme nonostante anche i propri impegni».²⁴⁹

248 Gli autori definiscono il *commitment* organizzativo come uno stato psicologico che "(a) characterizes the employee's relationship with the organization, and (b) has implications for the decision to continue or discontinue membership in the organization" (Meyer e Allen, 1991:67). Nell'ambito della psicologia del lavoro e dell'organizzazione, vi è una distinzione tra "*commitment* attitudinale", che ricerca cioè i caratteri della persona come anticipatori di un maggiore o minore coinvolgimento, e "*commitment* comportamentale" - che considera le azioni dei singoli come espressione di impegno. La concezione di *commitment* di Meyer e Allen, formato da tre componenti - affettiva, continuativa e normativa -, è volta a superare la distinzione, considerando che la predominanza di una delle tre componenti si relaziona a differenti fattori predittivi e comportamenti.

249 Intervista a M., volontario nel quartiere San Siro, 20 gennaio 2019.

«Da un punto di vista tecnico e da un punto di vista... di sguardo sulla realtà. Ho messo a fuoco alcune questioni che prima non avevo assolutamente in mente - o comunque non mi interessavano - e che invece per me oggi sono abbastanza centrali. Io non ho mai pensato... per me il terzo settore è sempre stato “le suore di san Vincenzo”, e invece il lavoro tramite la scuola, tutto quello che ho fatto in questi anni mi ha dato la visione di cos’è la progettazione sociale urbana»²⁵⁰.

«Per il mio lavoro sicuramente. Da un parte l’approccio metodologico-teorico per cui la rete fa quello che nessuno fa (...): di riuscire ad alzare il tiro dall’operatività ad una roba più teorica, rimanendo però ancorati al territorio. La capacità di scrivere. A me piace molto leggere queste cose qua, come vengono scritte, le analisi (...) A me colpisce come da un piccola cosa in realtà tu riesci a tirare fuori una serie di considerazioni, di riflessioni ».²⁵¹

In secondo luogo, rilevante appare il tema del riconoscimento sociale. Interagendo tra loro, i partecipanti si raccontano e si riconoscono nella diversità delle proprie posizioni come entità collettiva. In particolare, per coloro che hanno sviluppato una traiettoria di radicamento o di professionalizzazione attraverso la rete, la possibilità di agire in modo discrezionale e di ottenere riconoscimento sociale e professionale nel processo ha rafforzato il loro senso di appartenenza.

«Lì ho acquisito una capacità di relazione strategica e di comunicazione contemporanea e trasversale che non avevo mai raggiunto, controllando i rapporti internamente all’équipe e prendendo decisioni senza sapere autenticamente quali rapporti ci fossero tra i diversi rappresentanti istituzionali».²⁵²

«È proprio un cambio molto forte di fuoco, di interesse. E, ripeto, non per una questione di buonismo, ma perché ci sono opportunità, e anche perché non è che ho solo scoperto un universo, ma perché ho pensato anche di avere delle competenze adatte a questo universo, da poter mettere a disposizione rispetto a questo universo. E questo dal punto di vista personale è una crescita, è un sostegno, considerando anche che in questi anni Questo è anche successo perché ho avuto problemi di lavoro».²⁵³

Il terzo elemento che ha favorito il coinvolgimento nella rete è la percezione di orizzontalità tra i partecipanti:

«Mi sono stupito io stesso [che] non viene visto come un discrimine. Nel senso che l’impressione [che ho] è che questo tavolo sia assolutamente orizzontale. Mi sembra che chi ha fatto il grosso del lavoro, chi ne ha fatto solo una parte e chi ha solo sostenuto vengono messi sullo stesso piano, banalmente nel documento di rete Alfabeti [...] viene considerato un soggetto assolutamente importante nel momento in cui verrà presentato [...], e questo è molto bello».²⁵⁴

La dimensioni descritte mostrano come la rete abbia offerto ad alcuni operatori la possibilità di partecipare ad un’esperienza arricchente rispetto al profilo delle conoscenze e della capacità di azione

250 Intervista a S., abitante e operatrice nel quartiere San Siro, 26 febbraio 2018.

251 Intervista ad A., operatrice e volontaria nel quartiere San Siro, 30 gennaio 2019.

252 Intervista a D., operatore e abitante nel quartiere Giambellino Lorenteggio, 13 novembre 2017.

253 Intervista a S., abitante e operatrice nel quartiere San Siro, 26 febbraio 2018.

254 Intervista a M., volontario nel quartiere San Siro, 20 gennaio 2019.

individuale.²⁵⁵ Al contempo, lo sviluppo di relazioni forti è frequentemente richiamato come motore del coinvolgimento da diversi soggetti della rete:

«E io ho trovato quella cosa lì (...), è proprio un legame. Io sono veramente legata a loro, L. mi vuole veramente bene come io le voglio bene (...). Man mano, poi, conoscendo tutti, son tutte delle persone incredibili».²⁵⁶

«E' un *mix*. In un ambiente in cui non trovo le stesse alleanze, come ad esempio la [scuola] Monteverdi non ce n'è. (...) E quindi è un misto di cose. E' sicuramente una spinta idealistica, ma se poi non è sostenuta da relazioni è troppo faticoso».

La letteratura sulla partecipazione associativa mette generalmente in evidenza che individui con alcune caratteristiche si coinvolgono più facilmente e con maggiore intensità nei percorsi associativi. Il “modello della centralità sociale” (Biorcio e Vitale, 2016:32) definisce che “chi occupa posizioni centrali e di livello superiore nella società tende con più facilità a impegnarsi per estendere la sua posizione di potere anche nella sfera pubblica e nella politica” (*ibidem*, p. 33), identificando come sorgenti della partecipazione motivazioni di scopo, di identità - adesione ai valori di un gruppo - di carattere collettivo, oppure interessi individuali di crescita personale, di socialità, di autorealizzazione, di appartenenza ecc. (*ibidem*, pp. 35 e seguenti). Coloro che hanno vissuto un'esperienza di cambiamento personale che li ha portati ad essere riconosciuti come operatori centrali nel funzionamento della rete esprimono un legame di coinvolgimento “affettivo” verso la rete. Secondo Meyer e Allen (1991), il tipo di impegno espresso dai singoli nel portare a termine il proprio compito influenza le *performance* di un'organizzazione. Gli autori identificano tre componenti del *commitment*: “normativo”, che attiene al campo del dovere e si lega alla internalizzazione di norme che spingono a voler fare le cose nel modo corretto, secondo le procedure codificate; “continuativo”, che fa riferimento al bisogno e alla percezione di un costo legato all'abbandono dell'organizzazione, ma ammette di contro un limite al coinvolgimento dato dalla condizione di costrizione; “affettivo”, che si sviluppa attivando la sfera della volontà, legata al piacere e all'orgoglio di fare. La dimensione di “*affective commitment*” emerge in individui le cui esperienze lavorative si dimostrano compatibili con le loro disposizioni personali in termini di necessità, ma anche di valori, e la struttura organizzativa permette un decentramento delle decisioni verso i livelli più esterni, accrescendo il senso di importanza dei singoli (*ibidem*, p. 70).

In linea con queste rilevazioni, nelle reti di San Siro e Giambellino Lorenteggio, la dimensione affettiva dell'impegno sembra emergere nella convergenza di tre dinamiche, che agiscono come *turning point* nelle traiettorie biografiche degli attori. In primo luogo, la possibilità di coniugare il proprio interesse personale con quello dell'organizzazione rappresentata, riducendo lo sforzo di negoziazione tra significati e percezioni proprie e cultura organizzativa di appartenenza. Questa condizione rafforza nei partecipanti un senso di autoefficacia, che conferma l'acquisizione di

255 La dimensione della conoscenza, del riconoscimento sociale, della orizzontalità sono fattori messi in luce anche da Bowen e Lawler, quando propongono un modello organizzativo fondato sull'*empowerment* dei lavoratori. Gli autori identificano quattro fattori che permettono ai “*frontline employees*” di sentirsi parte dell'azienda, sviluppando così un maggiore interesse nel proprio lavoro e, conseguentemente, una maggiore produttività: la possibilità di comprendere il funzionamento del contesto in cui si è inseriti, l'accesso a nuove informazioni, la possibilità di agire in modo discrezionale e di avere voce rispetto alla conduzione del proprio compito, l'ottenimento di ricompense sociali. Questi quattro fattori, mitigando la distanza dalle sfere decisionali, rendono possibile anche ai livelli più bassi maturare una percezione di rilevanza ed efficacia personale (Bowen e Lawler, 1992).

256 Intervista ad A., operatrice e volontaria nel quartiere San Siro, 21 febbraio 2019.

potere come fattore determinante per la partecipazione.²⁵⁷

«Secondo me quell'équipe si era data un mandato che permetteva alle persone che lo costituivano di poter portar dentro il proprio pensiero politico, nel senso del significato del proprio agire. Non sono qui per espletare un mandato altro, ma sono qui perché posso metterci qualcosa di mio. (...) Io credo che questo sia stato la forza del progetto, perché chiedevi agli altri di ingaggiarsi con una testimonianza di ingaggio che andava oltre il lavoro, e secondo me le persone lo hanno capito. Io non avevo la sensazione, nelle prime riunioni a Comunità del Giambellino (...), che fossi lì a lavorare e che gli altri mi percepissero come l'operatore».²⁵⁸

In secondo luogo, la possibilità di ottenere un guadagno personale in termini di costruzione di identità, riconoscimento pubblico e affermazione di ruolo.

«Il fatto poi che la scuola sia in rete dipende sostanzialmente da me. Se io non ci fossi, non so se sarebbe così visibile in quartiere. Continuerebbe a fare sicuramente le iniziative, però ci sarebbe molto meno questo fuoco».²⁵⁹

Infine, i risultati ottenuti, personalmente e collettivamente, che sviluppano nei partecipanti la percezione di un cambiamento possibile.

«E' stato faticosissimo: nel rapporto sia con la rete locale che con l'Amministrazione. Però è stato anche il momento più alto della nostra capacità di fare. Io non mi sarei mai aspettato che ci ascoltassero così tanto: "Ma voi cosa dite? Cosa ne pensate di questo?" E ogni volta io avevo la responsabilità di esprimere l'opinione per conto di tutta l'équipe, mi sentivo addosso la responsabilità di tutto il quartiere, una grandissima responsabilità».²⁶⁰

«Quello che è stato importante e significativo è che dieci persone sedute ad un tavolo sono riuscite a portare 85 milioni di euro su un quartiere».²⁶¹

«Mapping ha tenuto i fili tesi tra i diversi soggetti, facendoli riconoscere in qualcosa che è diverso da quello che proponeva il Laboratorio, che ingaggiava i diversi soggetti ad interloquire inutilmente con Aler e con il Comune di Milano. Un'interlocuzione inutile, che non ha sortito un effetto mai. Con il Politecnico ci siamo dati interlocutori altri, ci siamo trovati finanziatori altri. Ha dato una nuova prospettiva di lavoro territoriale».²⁶²

«Passiamo lì davanti, esce William e mi saluta. Lei [una collega] mi ha detto: "Ho visto come ti ha salutata e ho capito in quel momento tutto il lavoro che c'era dietro con le persone", e allora ho detto: "questo è un cambiamento!" (...), noi siamo qui perché ci crediamo, ci sono dei legami, e secondo me la cooperativa... spero abbia fatto questo passaggio. (...) Ora mi sembra che siano più Faccio meno fatica, diciamo».²⁶³

257 La dimensione dell'acquisizione di potere individuale e collettivo, inteso come "*capability to act*", è alla base degli approcci definiti "capacitanti" all'intervento sociale (De Leonardis, 2002; Bifulco, 2015) e alla collaborazione (Ripamonti, 2018). Questi orientamenti hanno trovato risonanza nella teoria di sviluppo socioeconomico elaborata da Sen (1999) e di Nussbaum (2012) e nell'approccio di intervento sociale dello sviluppo di comunità (Martini e Torti, 2003).

258 Intervista a L., operatrice nel quartiere Giambellino Lorenteggio, 30 gennaio 2019.

259 Intervista a S., abitante e operatrice nel quartiere San Siro, 26 febbraio 2018.

260 Intervista a D., operatore e abitante nel quartiere Giambellino Lorenteggio, 13 novembre 2017.

261 Intervista a L., abitante e operatore nel quartiere Giambellino Lorenteggio, 29 gennaio 2018.

262 Intervista a P., operatrice nel quartiere San Siro, 18 settembre 2018.

263 Intervista ad A., operatrice e volontaria nel quartiere San Siro, 21 febbraio 2019.

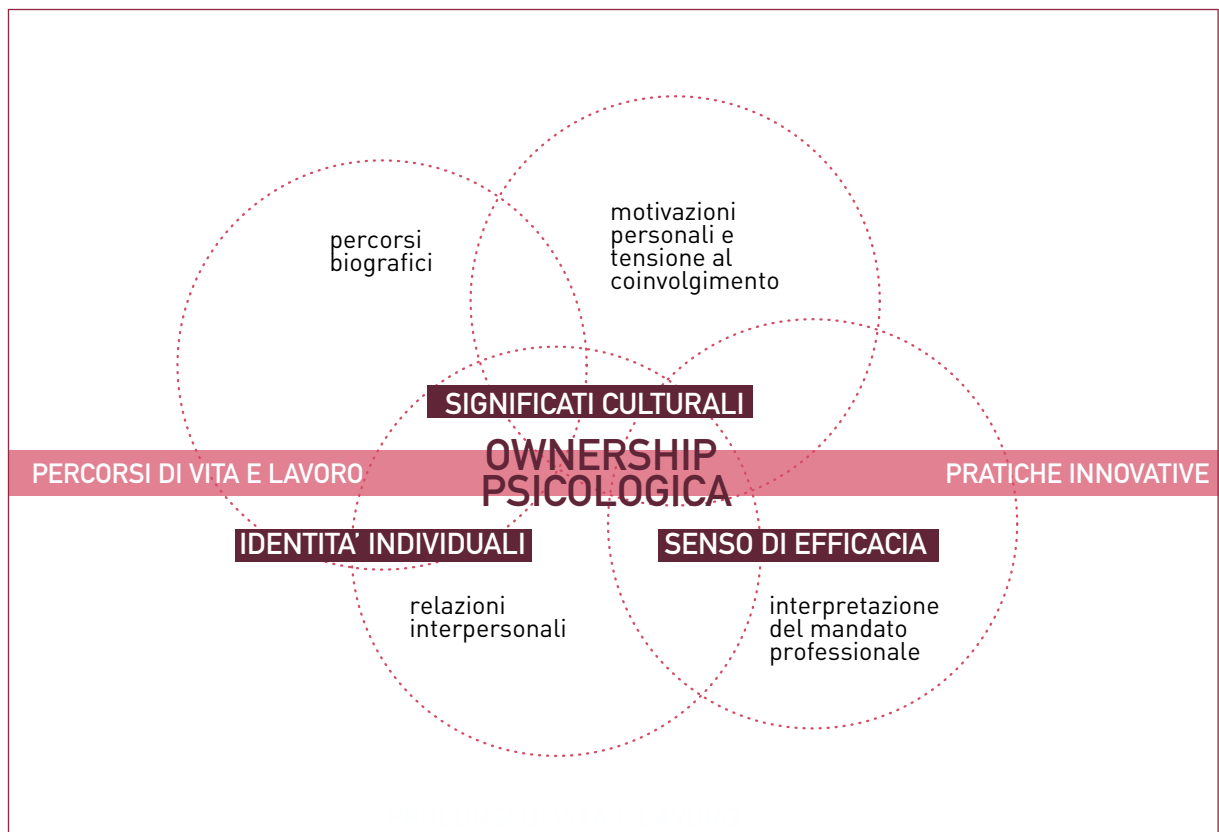


Immagine 43: Le dimensioni dell'attivazione nella rete territoriale che sviluppano ownership psicologica. Schema di ricerca presentato AESOP Annual Congress 2019. Elaborazione propria

La dimensione della formazione personale, unita allo sviluppo di un contesto di relazioni significative e alla possibilità di agire concretamente una trasformazione, sviluppa nei partecipanti un sentimento di “ownership psicologica” (Pierce *et al.*, 2001), una condizione di attaccamento - verso un oggetto, un luogo o un compito -, che le persone maturano quando hanno la possibilità di fare convergere: senso di autoefficacia, che produce in loro soddisfazione e piacere nell'agire; sviluppo della propria identità; sensazione di *comfort* nell'agire simile al “sentirsi a casa” (*having a place*). Quando cioè investono tempo ed energie, contribuendo attivamente a creare una realtà che diventa parte del proprio mondo sociale ed interiore. La possibilità di fare esperienza, attraverso la rete, di regimi di ingaggio differenti, facendo convergere percorso professionale e personale, che diventa poi oggetto di riconoscimento e legittimazione sociale, ha determinato per alcuni operatori lo sviluppo di una *agency* maggiore dentro la rete. Il dato rilevante rispetto alla questione organizzativa è che l'*agency* dei singoli operatori non è pertanto determinata solo - per quanto rilevante - dalla posizione formalmente ricoperta - che richiama un tipo di influenza legata alla condizione posizionale o reputazionale di alcune persone con particolare potere nelle dinamiche locali (Ferraresi, 1971) -, bensì dal percorso intrapreso, che ha determinato il riconoscimento sociale di un'esperienza personale. Figure che in ragione della propria appartenenza molteplice hanno agito nella rete professionale utilizzando registri comunicativi e di azione diversificati, alimentando un legame attivo di scambio generativo con il quartiere. La commistione tra vita e lavoro rende questi operatori agenti attivi di un cambiamento culturale nella rete professionale, introducendo nelle pratiche e nei discorsi collettivi valori e razionalità nuove, derivati dal legame personale con il territorio. Nella relazione circolare tra legami, traiettorie personali e motivazioni individuali, si sviluppa infatti una dimensione di appartenenza alla rete che rende un legame interorganizzativo potenzialmente

debole un collegamento forte grazie alla presenza dei singoli che si coinvolgono più intensamente nella vita della rete territoriale (cfr. Immagine 43). L'esistenza di un ordine di legami *residuale* (Piselli, 2001) all'interno della rete professionale determina la possibilità di praticare delle fratture nell'appartenenza organizzativa, abilitando logiche di azione basate sull'identificazione con i destinatari, l'assunzione di responsabilità verso la comunità, il piacere e l'interesse nell'alimentare un contesto sociale. Razionalità "non esperte" e "non professionali", che ridefiniscono il senso e le modalità dell'intervento sociale nel quartiere. L'azione di queste figure, portatrici di legami forti con il quartiere, mette in luce un processo di costruzione di identità e di appartenenza a livello individuale che ha rilevanti impatti sulle pratiche e sugli obiettivi dell'azione collettiva.

7.5. Identità di ruolo. Quattro pattern di ingaggio territoriale

L'affermazione identitaria dei singoli all'interno della rete professionale corrisponde anche all'esercizio di un ruolo. Nell'incontrarsi e nel fare insieme, i partecipanti si riconoscono reciprocamente come operatori territoriali, abilitando quelle figure che hanno compiuto un percorso trasformativo della propria identità attraverso l'attivazione nella rete come nuove figure professionali. La rete diviene il sistema che legittima la presenza e l'azione di queste figure non solo come singoli individui, che eventualmente esprimono interessi e motivazioni personali più forti di altri verso l'attivazione nella rete, bensì come ruoli professionali che assolvono a funzioni emergenti del lavoro sociale territoriale.

Come visto in precedenza, le azioni degli operatori sono esito di una interpretazione del proprio ruolo nella rete e del proprio mandato di rappresentanza organizzativa. Questi comportamenti osservabili sono dunque il risultato di spinte differenti, sia interne che esterne al soggetto. Il modo con cui ciascun operatore partecipa nella rete può essere analizzato sulla base di tre famiglie di significati - tensioni culturali - : valoriale, identitaria e strumentale. La tensione "valoriale" consiste nell'attribuzione di valori all'agire che orienta l'interpretazione delle situazioni. Questa tensione rappresenta il modo in cui un attore concepisce l'azione di rete come una politica per il territorio, quali sono i suoi obiettivi prioritari e come devono essere raggiunti. La tensione "identitaria" rappresenta la proiezione della propria soggettività nell'azione, e porta a identificare la modalità di partecipazione alla rete della rete come coerente con la rappresentazione pubblica che l'operatore vuole dare di sé. Infine, la tensione "strumentale" costituisce l'attribuzione di efficacia e pertinenza all'azione rispetto ad un dato problema.²⁶⁴ Esplorando le combinazioni di valori afferenti alle tre tensioni culturali attraverso i comportamenti e i discorsi degli attori delle due reti, è possibile identificare alcune ricorrenze nelle modalità di agire e percepire le situazioni, che producono modalità simili di coinvolgersi nella rete.

La dinamica di socializzazione e riconoscimento reciproco che si innesca nella rete fa sì che queste attitudini ricorrenti vengano poi riconosciute - implicitamente - come nuove funzioni organizzative della rete, assumendo così il valore di "identità di ruolo".²⁶⁵ Le identità di ruolo, riconosciute e legittimate collettivamente, compongono così un repertorio di identità agite e potenzialmente

264 Le tre tensioni culturali identificate - valoriale, identitaria e strumentale - sono state indagate nel corso delle interviste in profondità semistrutturate agli operatori contenute in questo lavoro e riportate nella parte introduttiva di approfondimento metodologico. Costituiscono pertanto un'ipotesi e un esito della ricerca sul campo.

265 La nozione di "identità di ruolo" fa riferimento al concetto di "identità di partecipazione" (Wenger, 2006:69), che descrive il legame che si sviluppa nel processo di riconoscimento reciproco che avviene tra i membri di una comunità di pratica. Il processo di coinvolgimento nella pratica riguarda la persona nella sua totalità e offre riferimenti per valutare l'appropriatezza di ciò che fa (*ibidem*, p. 97). In questo senso, la partecipazione alla comunità di pratica è fonte di identità, e influenza l'esperienza individuale e collettiva.

attivabili nella rete, che gli operatori scelgono di assumere a seconda delle situazioni.²⁶⁶ Queste identità agite possono essere collocate lungo un *continuum* che va dall' "esperto" all' "abitante", in relazione alla rilevanza assunta dal coinvolgimento affettivo nell'orientare scelte e valutazioni di intervento nel quartiere, assumendo, in modo esemplificativo, il primo come mosso da una tensione esclusivamente razionale e di *commitment* "normativo", e il secondo da una tensione esclusivamente soggettiva e di *commitment* "affettivo".²⁶⁷ Lungo la linea del coinvolgimento personale, possiamo identificare così quattro "identità di ruolo", che corrispondono a quattro idealtipi di operatore: combinazioni ricorrenti di significati culturali che generano approcci alla partecipazione diversi. Sebbene nessun partecipante coincida totalmente e in modo stabile con queste identità idealtipiche di operatore, esse costituiscono prospettive interpretative utili per descrivere le modalità con cui gli attori si convocano nella rete, riconoscendone alcune tensioni come dominanti. Queste tensioni descrivono, e ci aiutano a interpretare, la compresenza nella rete territoriale di sensibilità e prospettive differenti, la cui interazione produce i significati culturali e le pratiche che definiscono la rete come forma organizzativa emergente.

Operatori "puri": competenze prescrittive per l'azione territoriale

I casi delle reti di San Siro e Giambellino Lorenteggio presentano, nella composizione delle reti, figure che potremmo definire "pure", individui cioè che non hanno esperito una trasformazione significativa della propria appartenenza e che presentano una combinazione di valori, interessi e atteggiamenti coerente con il mandato formale della propria professione e posizione organizzativa. Definiamo questa tensione una identità idealtipica di "operatore puro", che emerge quando gli operatori - ma anche i volontari e gli attivisti - si convocano nella rete con un mandato di rappresentanza forte rispetto alle proprie organizzazioni di provenienza, sviluppando conseguentemente un tipo di *commitment* normativo (dovere) e continuativo (volere) rispetto alla partecipazione alla rete. Sono figure che nell'agire e nel raccontarsi marciano i confini e le specificità della propria attività nel quartiere, sottolineando le competenze e il ruolo agito in funzione di un repertorio di strumenti che attengono direttamente al proprio campo di azione e alle proprie competenze. "Io non sono un'operatrice sociale", afferma V., che fa la consulente sindacale nel quartiere Giambellino Lorenteggio:

«Faccio un altro lavoro entro cui c'è una componente molto personale, soprattutto quando incontri le persone più in difficoltà davvero gli puoi cambiare la vita. (...) Il mio lavoro è politico-sindacale, e si innesta su un bisogno, ma non è un incontro relazionale, qui le persone vengono perché hanno un problema e si aspettano che tu glielo risolva, io questo lo aspetto lo devo gestire. Poi spesso mi faccio coinvolgere in cose bizzarre (...), capita di fare cose che non c'entrano niente con il ricevere le persone in ufficio, però lo fai stando attenta. La mole di lavoro è tanta, [e] io non posso essere anche educatrice, antropologa... ».²⁶⁸

266 Con il riferimento alla dimensione della scelta non si intende un'azione pienamente libera e consapevole da parte dei soggetti, bensì una condizione di intenzionalità mediata dalla valutazione - per lo più inconscia, che agisce come comportamento acquisito e routinizzato - del proprio ruolo professionale e di come interpretarlo coerentemente con i vincoli della rappresentanza organizzata. In questo senso, la nozione di scelta si avvicina al concetto di *agency* in senso antropologico.

267 Lo scopo di questa tipizzazione delle identità in azione nella rete è quello di fornire uno strumento analitico della spinta alla partecipazione, allo scopo di comprendere se vi siano all'interno delle reti identità professionali nuove, che possano spiegare la trasformazione delle reti professionali in altre forme di legame.

268 Intervista a V., operatrice nel quartiere Giambellino Lorenteggio, 27 aprile 2018.

Nello stesso modo si pone I., affermando il suo ruolo di professionista anche nelle situazioni di vicinanza agli utenti:

«Io posso tranquillamente uscire a cena o andare a casa di una persona. Io non mi sento in imbarazzo o vincolata ad andare al domicilio di una persona e bere un caffè in casa sua facendo un colloquio per dirle delle cose anche spiacevoli, non mi sento a disagio. Mi sento educatore - perché io sono un educatore, non un'assistente sociale -, mi sento educatore anche quando creo dei rapporti di vicinanza e di alleanza con le persone».

L'agire pubblico di queste figure mostra una relazione di forte coincidenza con il proprio ruolo formale o con il mandato della propria organizzazione di riferimento, come dimostra la risposta di P., che partecipa alla rete del quartiere San Siro.

«Ti senti parte del quartiere con il lavoro che fai?»

Beh, professionalmente sì, soprattutto nelle scuole: le persone ti salutano, i bidelli che ti chiamano 'dottorressa' anche se non lo sono. Questo tipo di appartenenza sì. Altro no, continuo a pensare che sia un brutto posto per vivere, semplicemente.

E questo legame ti spinge a volerci stare di più nelle reti?»

Quanto basta. Quando ci sarà bisogno di vederci tutti i giorni per riscrivere QuBi, quattro pasti li farò a San Siro finché serve, poi anche no».²⁶⁹

286

Questa condizione porta l'operatore a circoscrivere il proprio coinvolgimento alle sole attività pertinenti con gli obiettivi di adesione alla rete definiti dalla propria organizzazione, riducendo l'autonomia decisionale dei singoli operatori, come nel caso di F., operatrice del servizio comunale di Custodia Sociale nel quartiere San Siro:

«Non possiamo però firmare la lettera [al direttore del giornale *La Repubblica*], essendo [noi appartenenti ad] un servizio del Comune di Milano, dovrei sempre chiedere l'autorizzazione della referente dell'ufficio coordinamento, che però è in ferie, e dovendo darti una risposta immediata preferisco dire no».²⁷⁰

In linea con questa identità, la rete è concepita prevalentemente come un fattore di competitività, che sostiene e rafforza il lavoro quotidiano delle organizzazioni rendendolo più efficace nella prossimità, ma anche più visibile ai fini dell'accreditamento istituzionale. Due dimensioni a cui gli operatori che esprimono l'identità di "operatore puro" fanno riferimento principalmente:

«Però è positivo [lavorare in rete] perché esco da una solitudine lavorativa per entrare in un gruppo collaborativo. Sola non ha un'accezione negativa di solitudine, ma è più sinonimo di responsabile. Le prime volte che partecipi a dei bandi fortemente competitivi il fatto di essere l'unica responsabile e di perdere non fa piacere. Le varie reti per me sono state molto importanti perché via via mi davano più garanzie di vincere bandi, di proporre progetti di calibro sempre maggiore. Le reti sono un delta di punteggio in più nei bandi, sia per il numero di soggetti che di risorse che puoi dimostrare di mobilitare. Però, al di là di quello, lavorare con chi fa le tue stesse cose ma in un modo un po' diverso e con cui c'è sintonia è stata la mia scelta di metodo».²⁷¹

269 Intervista a P., operatrice nel quartiere San Siro, 18 settembre 2018.

270 E.mail di F., operatrice nel quartiere San Siro, 14 febbraio 2018.

271 Intervista a P., operatrice nel quartiere San Siro, 18 settembre 2018.

«Il punto di forza di questa rete è stata la capacità di portare sul territorio finanziamenti importanti, in grado di fare confluire risorse economiche. Inoltre, le organizzazioni che abitano il territorio svolgono un'ampia gamma di servizi, che coprono tutta la gamma dei servizi e di costruzione di opportunità. Non è solo l'applicazione di un modello, ma anche la capacità di attualizzarsi».²⁷²

Questa identità di ruolo porta gli operatori a proiettarsi nella rete esclusivamente come professionisti, svolgendo nella maggior parte dei casi una funzione di raccordo tra la rete e il sistema delle politiche pubbliche. Con la loro presenza, garantiscono alla rete il possesso di competenze qualificate, certificate e riconoscibili, che rafforzano la legittimità dell'intervento e delle posizioni della rete verso le istituzioni. Al contempo si fanno traduttori verso la rete dei meccanismi di funzionamento dei sistemi di politiche, rendendole accessibili e comprensibili alle componenti meno professionalizzate. Sono quindi le competenze e il ruolo formali la fonte della legittimità di questa identità di ruolo, il cui radicamento territoriale si afferma per lo più "verso l'alto" nella direzione delle istituzioni pubbliche.

Expert activists: l'attivismo politico come professione

Tra gli operatori delle due reti, è possibile identificare anche un'attitudine di "attivista esperto", in quegli operatori che rivendicano il possesso di un sapere esperto maturato nell'attivazione diretta nel quartiere e identificando le progettualità della propria organizzazione come esempi tangibili di un modello alternativo di intervento. In questo senso, ad esempio, alcuni operatori nel quartiere Giambellino Lorenteggio connotano l'esperienza del progetto di ricerca VALE per la riqualificazione del quartiere ERP:

«VALE è stato l'esito della capacità del quartiere di dare forma dentro i processi politici della propria presenza e della propria consapevolezza e competenza».²⁷³

287

Questa tensione, sebbene diffusa e agita da diversi partecipanti nella rete, sembra essere ricorrente in alcune figure la cui presenza nella rete è riconducibile a dinamiche più ampie di trasformazione delle forme dell'attivismo politico e del lavoro. Si nota infatti come nelle reti del terzo settore si distinguano sempre più frequentemente singoli e gruppi che hanno con il loro lavoro ridefinito i confini di diverse professioni (Barbera e Parisi, 2019), tra cui anche quelle legate allo sviluppo territoriale. Alcune di queste figure, che oggi sono promotori di esperienze innovative di trattamento di istanze sociali o locali, non di rado provengono - come già notato da Bang con la figura dell' "*expert citizen*" (Bang, 2005) - da percorsi di attivismo politico.²⁷⁴ Attori che, rideclinando alcune delle proprie pratiche di mobilitazione conflittuale in forme di "attivismo professionale", hanno dato vita ad organizzazioni formali per intercettare finanziamenti pubblici e privati. Nell'ambito della rete, questi soggetti si fanno promotori di azioni pubbliche che guardano prioritariamente alla mobilitazione degli abitanti come forza politica. Come afferma E., di un'associazione del quartiere Giambellino Lorenteggio che si occupa di rigenerazione urbana:

272 Intervento di L., operatrice nel quartiere Giambellino Lorenteggio, 27 dicembre 2018.

273 Intervista a D., operatore e abitante nel quartiere Giambellino Lorenteggio, 13 novembre 2017.

274 L'autore sottolinea infatti che l'*expert citizen* è il risultato della crisi delle forme dell'attivismo politico che ha portato alla maturazione di una consapevolezza della sostanza dialogica della politica (*politics*), che ha spinto gli animatori dei movimenti di protesta e di controcultura a "scendere a patti con la realtà", decidendo coscientemente di utilizzare gli stessi strumenti del sistema che si erano prefissi di modificare, costruendo discorsi di cambiamento e accreditandosi come cittadini esperti agli occhi delle istituzioni. Al contempo, diversi autori hanno sottolineato come le esperienze che sono oggi ricomprese sotto la definizione di "innovazione sociale" mostrino un apparato valoriale che sembra collocarsi nella coda lunga dei movimenti di autorganizzazione e rivendicazione politica di diritti sociali (cfr. Moulaert *et al.*, 2010; Vicari Haddock e Mingione, 2017).

«Che presa abbiamo oggi sul territorio? In che modo possiamo riattivare la partecipazione degli abitanti? Dobbiamo ripartire dal tema della casa, ricostituire un comitato! Quello è il motore dell'aggregazione nel quartiere».²⁷⁵

Definiamo quindi “*expert activist*” l’attitudine assunta da alcuni soggetti ad esprimere un contenuto rivendicativo e conflittuale associato alla propria azione nel quartiere, enfatizzando il valore della autorganizzazione come modalità di intervento territoriale e dimostrando una posizione di maggiore autonomia rispetto alle relazioni istituzionali, che vincolano invece molte delle organizzazioni della rete. Una tensione culturale che trova la sua coerenza all’intersezione tra un’identità di difesa del territorio - espressione di un *commitment* vicino a quello dell’abitante - e una di esperto, che rivendica competenze professionali sviluppate attivamente in supplenza dell’istituzione. La rete diviene un’estensione del proprio ambiente organizzativo, verso il quale gli operatori affermano forte coincidenza, come dimostra l’affermazione di L., attivista e operatore nel quartiere San Siro:

«La rete può essere un valore aggiunto per la lotta, sia per rafforzare l’opposizione che per valorizzare una responsabilità comune».²⁷⁶

Osservando queste figure, emerge come predominante un tipo di *commitment* “continuativo” verso l’attivazione nel quartiere e nella rete, da cui l’*expert activist* trae la propria legittimità di ruolo nei confronti delle istituzioni con cui interagisce.

288

«Riusciamo a portare in modo forte dei contenuti in modo professionale, e loro pensano di avere a che fare con un’organizzazione che è competente. (...) Nelle iniziative aggregative ci sono un sacco di partecipanti, e questa è un’altra cosa che preoccupa [le istituzioni], quindi che ci rende autorevoli, anche se magari le persone non sono tutte del quartiere. (...) Chiamare a raccolta per la pulizia del [civico] 181 e si presentano in 200 persone. Majorino poi ci scrive “Complimenti”, vuol dire che tu continui ad avere l’idea che il LDQ è un laboratorio di attivazione e partecipazione».²⁷⁷

Operatori attivisti: la relazione come “luogo del mutamento”

Nelle due reti oggetto di questa ricerca sono presenti figure di operatori sociali che hanno trasformato – e rafforzato – la propria appartenenza territoriale attraverso la costruzione di legami duraturi e personali con gli abitanti del quartiere, che li portano ad esprimere nella rete un posizionamento forte rispetto alle scelte di azione.

«...cioè non dicono “vai al Segretariato”, mi identificano proprio con il nome».²⁷⁸

Godendo di un’ampia autonomia decisionale e di azione rispetto alle organizzazioni di provenienza, alcuni operatori hanno maturato un attaccamento al quartiere che li spinge ad agire oltre il perimetro del proprio mandato formale, con l’intento di tutelare il quartiere e i suoi abitanti, come dichiarano A., operatrice nel quartiere San Siro, e L., operatore nel quartiere Giambellino Lorenteggio, rispetto ai limiti della loro professione:

275 Intervento di E., operatrice e abitante nel quartiere Giambellino Lorenteggio, 21 gennaio 2018.

276 Intervento di L., attivista e abitante nel quartiere San Siro, 17 luglio 2018.

277 Intervista ad L., abitante e operatore nel quartiere Giambellino Lorenteggio, 29 gennaio 2018.

278 Intervista ad I., operatrice nel quartiere Giambellino Lorenteggio, 23 gennaio 2019.

«Se tu stai solo sul mandato, non fai nulla. E' un lavoro in cui devi essere flessibile, [avere] elasticità mentale, non è un lavoro da burocrati, questo. E' una questione da una parte di curiosità, dall'altra sta a te prenderti la responsabilità di cose che secondo la procedura non potresti fare. Ti faccio un esempio: dare un passaggio in macchina: io personalmente me ne frego e non lo comunico neanche, ma tecnicamente non potrei farlo. E questa cosa, in piccolo, poi la puoi moltiplicare su cose molto più grandi».²⁷⁹

«Il responsabile della UONPIA di zona sosteneva che, se c'era bisogno per dare una mano ai ragazzi, loro potevano valutare una difficoltà di apprendimento legata alla condizione familiare e sociale e chiedere delle misure dispensative e compensative per lo studio. Questo vuol dire lavorare bene e forzare probabilmente anche un po' il proprio mandato, con l'idea però di monitorare la situazione: non che ti faccio la certificazione a vita e tu per tutta la vita hai bisogno del sostegno, però nel frattempo educo l'insegnante ad adottare degli strumenti differenti per insegnare. Questa persona andava in classe a spiegare alle insegnanti quali metodi e strumenti dovevano utilizzare. Questa però non è prassi comune, passa dalle persone».²⁸⁰

Un'identità di "operatore attivista" che emerge quando gli operatori del quartiere si convocano nella rete con l'intento di utilizzare le proprie risorse professionali - competenze e mandato di rappresentanza organizzativa - come strumenti per agire un cambiamento nei rapporti tra territorio e istituzioni pubbliche. Le relazioni quotidiane di aiuto diventano i *luoghi del mutamento* (Laino, 2009) delle traiettorie di vita degli abitanti più fragili. Queste relazioni portano gli operatori a maturare un coinvolgimento emotivo e affettivo, che si esprime attraverso il richiamo costante alla dimensione della responsabilità individuale e collettiva rispetto all'agire nel quartiere:

«Dobbiamo invece farci carico di una risposta che sia un po' più complessiva e si basi molto sulla relazione, su un'idea di legame forte, anche affettivo, sull'idea che i bisogni che uno porta non sono solo pratici ma anche di un legame sociale, di un sentirsi soli di fronte a una rete in cui gli operatori ti rimandano sempre ad altro, e uno ci si perde, e si sfilaccia come persona e come dignità. Io lo pratico ancora adesso, pur consapevole che è molto ideologico e ti porta via molto tempo di vita che non è tempo di lavoro. Io mi fermo di più al [centro] quando serve perché non mi sembra sensato che l'operatore sociale possa dire: "è finito il mio orario, chiudo e vado a casa", che non è quello che riscontro con molti colleghi».²⁸¹

Questi operatori raccontano la propria scelta di posizionamento come necessaria rispetto al sistema in cui le professioni sociali sono oggi inserite, sollecitando gli attori della rete a ridefinire criticamente il senso e gli obiettivi dell'intervento sociale territoriale. Al contempo utilizzano la propria professione in modo strumentale, come legittimazione pubblica del proprio agire, come mostrano gli interventi di alcuni operatori nel quartiere Giambellino Lorenteggio nell'ambito di due momenti di co-progettazione:

«Come rete, abbiamo la necessità dotarci di strumenti di responsabilità verso le singole famiglie. Migliorare la capacità di verificare le situazioni significa prendersi la responsabilità di rendere evidenti i problemi. Io mi faccio parte di ciò che so, anche se non è tutto».²⁸²

279 Intervista ad A., operatrice e volontaria nel quartiere San Siro, 29 gennaio 2018.

280 Intervista ad L., abitante e operatore nel quartiere Giambellino Lorenteggio, 29 gennaio 2018.

281 Intervista ad L., abitante e operatore nel quartiere Giambellino Lorenteggio, 29 gennaio 2018.

282 Intervento di D., operatore e abitante nel quartiere Giambellino Lorenteggio, 7 novembre 2018.

«Dobbiamo usare l'emotività come antidoto all'eccessiva professionalizzazione che ci impongono i bandi».²⁸³

L'identità di "operatore attivista" esprime una condizione di profondo attaccamento identitario al proprio lavoro, che produce *commitment* "affettivo" verso la rete, che trova però solo parziale coincidenza nell'identità dell'organizzazione rappresentata.

«Idealmente, io mi sento più vicina [al comitato]... se potessi non lavorare... perché mi sembra più importante la cittadinanza attiva. E, anche come cooperativa, abbiamo - o forse lo sto portando io - cominciato a investire in questa cultura, dove l'operatore deve promuovere i cittadini».²⁸⁴

L'identità di "operatore attivista" si associa inoltre all'urgenza della rappresentanza, che si esprime contemporaneamente sia nella ricerca di occasioni di accreditamento istituzionale, sia nell'alimentare la rete come processo di autororganizzazione dal basso. Pertanto, questa identità di ruolo oscilla tra gli operatori ad assumere un atteggiamento sia *critico* che *interessato* (Santoro, 2017) verso il sistema delle politiche pubbliche, in relazione al quale non rinunciano a collocare la propria azione. Il riconoscimento istituzionale è infatti considerato imprescindibile per l'abilitazione dell'intervento della rete, che è sempre concepito come alternativa alle procedure codificate. L'identità agita di "operatore attivista" porta a sviluppare una proiezione di sé nella rete che oscilla tra figure del coinvolgimento molteplici: abitante, esperto, difensore, espressione di un livello di implicazione quasi totalizzante, che L., ex-operatrice del quartiere Giambellino Lorenteggio, racconta così:

«Le prime assemblee, i primi momenti di incontro con il quartiere sono momenti di ascolto, di riconoscimento: quella roba lì un po' ti segna, ti fa capire che in quello spazio un posto tu lo trovi».²⁸⁵

290

Le figure che svolgono dentro la rete il ruolo di "operatori attivisti" rappresentano l'anima più profondamente interessata al cambiamento del quartiere, affermando la legittimità di un posizionamento politico personale come base per l'esercizio di una professione che possa farsi realmente sensibile e pertinente rispetto ai bisogni del quartiere. L'atteggiamento ambivalente, e le pratiche prodotte, non di rado però pongono queste figure in conflitto con l'organizzazione di appartenenza. L'assunzione esplicita di un mandato di rappresentanza del quartiere risulta infatti problematica quando richiede di assumere una posizione critica rispetto alle istituzioni locali, con le quali le organizzazioni professionali detengono rapporti di collaborazione che ne garantiscono la sopravvivenza.

«Ci sono stati momenti di tensione interni alla cooperativa perché [operatore] e [operatore] connotavano l'intervento in una maniera un po' troppo politica, che aveva maturato un conflitto eccessivo con l'Amministrazione e una sovrapposizione eccessiva tra la cooperativa e il comitato, che ha coinvolto settori della cooperativa che non c'entravano. (...) Le cooperative che gestiscono i servizi fino ad un certo punto hanno un ruolo politico, poi lo devono smettere perché hanno dei servizi per conto dell'ente pubblico».²⁸⁶

Questa divergenza tra mandato personale e organizzativo conduce a cercare spazi di autonomia in cui esprimere la propria identità di professionista "di parte".

283 Intervento di E., operatrice e abitante nel quartiere Giambellino Lorenteggio, 28 gennaio 2018.

284 Intervista ad A., operatrice e volontaria nel quartiere San Siro, 29 gennaio 2018.

285 Intervista a L., operatrice nel quartiere Giambellino Lorenteggio, 30 gennaio 2019.

286 Intervista a C., operatore nel quartiere Giambellino Lorenteggio, 26 marzo 2018.

«E' un posto che ti dà libertà, perché se tu devi dire che uno è un pezzo di merda puoi dirlo. Ti dà quella libertà che non ti danno altri posti».²⁸⁷

«Ogni azione collettiva è davvero abilitata solo se passa da quella logica folle. Ci sono altri strumenti con cui possiamo agire una logica più convinta, militante e soddisfatta».²⁸⁸

Operatori grezzi: abilitazione di competenze non esperte

Alcuni attori nelle due reti possono, infine, essere definiti come portatori di un'identità di ruolo che definiamo di "operatore grezzo",²⁸⁹ che porta a valore come competenza e razionalità professionale il proprio legame con il quartiere. Questa tensione culturale si esprime quando coloro che sono abitanti del quartiere ricoprono ruoli professionali e detengono mandati di rappresentanza organizzativa dentro la rete. Oltre ad esprimere una visione della rete come strumento di protezione del quartiere da politiche percepite come negative per lo sviluppo del territorio, ne enfatizzano anche la dimensione di strumento di coesione e ricomposizione sociale. Questa attribuzione di significato alla rete è legata direttamente all'esperienza personale che questi operatori hanno vissuto, per i quali l'attivazione sul territorio e nella rete ha costituito un momento di svolta nella propria carriera biografica, che ha cioè valorizzato la condizione di prossimità al quartiere come strumento e competenza di intervento professionale, permettendo loro di affermarsi successivamente nella rete come operatori formali. Così descrive S., abitante nel quartiere San Siro, la sua esperienza:

«Questa esperienza mi ha aperto una linea di evoluzione professionale completamente nuova. Completamente. Per me è stato un motore di crescita personale pazzesco. A parte competenze specifiche, ad esempio rispetto ai bandi (...). Da un punto di vista tecnico e da un punto di vista (...) di sguardo sulla realtà. Di fatto ho messo a fuoco alcune questioni che prima non avevo assolutamente in mente, o comunque non mi interessavano, e che invece per me oggi sono abbastanza centrali»²⁹⁰

291

L'identità di ruolo dell'"operatore grezzo" spinge i soggetti a proiettarsi nella rete professionale sia come abitanti, esplicitando un punto di vista interessato e riferito all'esperienza diretta delle situazioni, sia come professionisti, affermando una conoscenza delle dinamiche minute che strutturano il territorio, utilizzando la prossimità relazionale agli utenti come leva per la propria affermazione professionale. Queste due spinte portano l'operatore grezzo a sviluppare una coincidenza forte con la rete e il suo operato, agendo non di rado come mediatore tra le diverse posizioni e interessi presenti nella rete: "Mi trovo in posizione mediana e di compromesso", afferma S., abitante nel quartiere San Siro, in occasione di una discussione sulla convenienza di incontrare come rete alcuni Consiglieri comunali:

«Condivido pienamente le osservazioni fatte da G. [operatore], relative al lavoro politico e con le istituzioni (...). Trovo, come [volontaria], che non siamo - nella rete - in una posizione di "vertenza"; trovo che, come rete, abbiamo messo insieme pezzi di competenza per una rappresentazione, ma

287 Intervista ad A., operatrice e volontaria nel quartiere San Siro, 29 gennaio 2018.

288 Intervento di D., operatore e abitante nel quartiere Giambellino Lorenteggio, 21 gennaio 2018.

289 Questa definizione mi è stata suggerita da alcuni operatori del quartiere Giambellino Lorenteggio. A loro va il mio ringraziamento per avermi consegnato una metafora - e aiutato a comprenderne il senso profondo - che è diventata centrale nella mia riflessione.

290 Intervista a S., abitante e operatrice nel quartiere San Siro, 26 febbraio 2018.

che non siamo ancora arrivati a una precisa definizione dell'agire "politico" (o di "vertenza" o di "conflitto"), eventualmente conseguente, e che quindi in un incontro interlocutorio abbiamo il vantaggio che le singole parti possono non esporsi».²⁹¹

Il *commitment* sviluppato da questi operatori è, così, al contempo sia *affettivo* (volere) che *continuativo* (bisogno): la rete costituisce sia l'estensione delle proprie relazioni personali legate al quartiere sia il dispositivo di legittimazione del proprio ruolo sociale e della propria azione nel quartiere. Come l'"operatore puro" agisce un ruolo di mediazione "verso l'alto", verso cioè le istituzioni, così l' "operatore grezzo" agisce un ruolo di mediazione "verso il basso", coltivando nella prossimità e nella quotidianità del proprio abitare relazioni dirette e personali con gli abitanti, ma anche con gli operatori del territorio, nutrendo così la sua figura nella rete.

«Io mi incontro con gli altri e decido di fare le cose con gli altri perché sto bene nella relazione, principalmente. Anche adesso che faccio l'operatore e ho tutte le competenze (...). È solo uno strumento per stare dentro la relazione. Tanto è vero che io non accetto di lavorare in progetti in cui mi ritrovo. Con E. [operatrice], per esempio perché non ho niente da dirmi con lei, abbiamo proprio dimensioni altre».²⁹²

Gli operatori che assumono questa identità di ruolo impersonano il legame della rete con il quartiere: permettono la riproduzione di conoscenza situata e puntuale, nonché delle relazioni dirette con gli abitanti. La legittimità di azione attribuita a queste figure è pertanto legata sia alla conoscenza del territorio, come professionisti, che all'esperienza diretta dei suoi problemi, come abitanti. L'"operatore grezzo" mette in luce come il radicamento territoriale costituisca una competenza spendibile e riconoscibile, in quanto non è patrimonio diffuso tra gli operatori. Si rende così evidente una modalità di attivazione di sapere esperienziale entro contesti di apprendimento relazionale e situato, che agisce una funzione di ricomposizione verso il territorio nella sua dimensione più quotidiana, che non è accessibile a tutti gli operatori della rete. La rete diventa così strumento di professionalizzazione e di riconoscimento sociale.

292

7.6. La partecipazione alla rete come processo di trasformazione identitaria

Competenze socialmente determinate

Nelle due reti, i ruoli e le modalità di partecipazione assunti dai diversi operatori non sono definiti solo sulla base di caratteristiche predeterminate degli individui, come la posizione organizzativa, il profilo delle competenze formali, la reputazione sociale, ma emergono nel corso di un processo di affermazione - da parte dell'operatore - e riconoscimento - da parte del gruppo -: sono cioè socialmente determinati nella pratica. Allo stesso modo, le competenze degli operatori sono oggetto di un processo di validazione che ne misura la *pertinenza* alla situazione.²⁹³ Esse non si pongono pertanto come prescrizioni nei confronti dell'intervento territoriale agito dalla rete, ma sono valutate sulla base dell'efficacia, senza però sminuire o negare la componente "affettiva" dell'interesse personale. Incontrare gli abitanti, coinvolgerli in un'iniziativa, convocare rappresentanti istituzionali, costruire alleanze progettuali, organizzare un

291 E.mail di S., abitante e operatrice nel quartiere San Siro, 27 giugno 2017.

292 Intervista a L., abitante e operatore nel quartiere Giambellino Lorenteggio, 30 gennaio 2019.

293 Sono dunque competenze "pratiche", come descritto nel capitolo 6 (cfr. Vito, 2000).

	OPERATORE PURO <i>coincidenza tra mandato personale e mandato organizzativo</i>	EXPERT ACTIVIST <i>trasformazione delle forme del lavoro; emergente rilevanza del territorio come asset di valore</i>	OPERATORE ATTIVISTA <i>repertori di azione plurali; conflitto tra mandato personale e mandato organizzativo</i>	OPERATORE GREZZO <i>percorsi di professionalizzazione dentro la rete; radicamento e relazioni personali</i>
SIGNIFICATI CULTURALI	strumento operativo conoscenza reciproca advocacy sostegno alla marginalità	autorganizzazione / modello alternativo / rappresentanza / difesa quartiere / advocacy	conflitto / autorganizzazione modello alternativo / rappresentanza difesa quartiere / gatekeeping cambiamento politiche sostegno alla marginalità	affermazione / riconoscimento di sé relazioni personali difesa quartiere conoscenza reciproca / conoscenza condivisa sostegno alla marginalità
PROIEZIONE DI SE'	Operatore / Tecnico Coincidenza con organizzazione Garante / Mediatore	Esperto Difensore Imprenditore di rete	Operatore / Tecnico Esperto Difensore / Gatekeeper Abitante Conflitto con organizzazione	Abitante Imprenditore di rete Garante / Mediatore
PROGETTUALITA' E SENSO DI EFFICACIA PERSONALE	Accreditamento istituzionale Implementazione progetti Risoluzione problemi Efficienza	Accreditamento istituzionale	Accreditamento istituzionale Risoluzione problemi / Efficienza Ricomposizione sociale Supplenza alle istituzioni	Accreditamento istituzionale Formazione, acquisizione competenze Ricomposizione sociale
RADICAMENTO TERRITORIALE	Relazioni con istituzioni Relazioni tra organizzazioni	Relazioni con istituzioni Relazioni tra organizzazioni Relazioni tra operatori	Relazioni con istituzioni Relazioni tra organizzazioni Relazioni con abitanti Relazioni tra operatori	Relazioni con abitanti Relazioni tra operatori
LEGITTIMITA' DI RUOLO	Competenze specifiche Appartenenza organizzativa Collaborazione con istituzioni	Competenze specifiche mancanti Progetti sul territorio Collaborazione con istituzioni	Competenze specifiche Appartenenza organizzativa Presenza continuativa sul territorio Relazioni con abitanti	Esperienza personale del problema Presenza continuativa sul territorio Catene relazionali personali

Tabella 3: Identità di ruolo presenti nella rete. Fonte: interviste e note di campo. Elaborazione propria con supporto del software Atlas.ti

evento pubblico, mobilitare una azione di protesta: attività che le due reti presidiano grazie al contributo e alla disponibilità dei singoli di farsi carico direttamente della dimensione di attivazione territoriale che percepiscono come maggiormente coerente con la propria identità. Il ruolo dei singoli nella rete si definisce pertanto anche sulla base di un'assunzione di responsabilità rispetto ad un compito, che non è tanto vincolata dalle competenze formali o dalle posizioni occupate quanto piuttosto dall'interesse personale: in questo senso i percorsi degli operatori territoriali assumono la natura di "identità di ruolo".

La rilevanza assunta da questa concezione evolutiva e sociale della competenza ci porta a considerare che la condizione di centralità di alcune figure nella rete non corrisponda ad una espressione di *leadership*, ma possa essere interpretata come la manifestazione di una *legittimità di azione*, cioè corrispondere ad un riconoscimento acquisito presidiando alcune funzioni strategiche per l'esistenza della rete, in un modo che è sia efficace che interessato. La rete si fa così strumento di abilitazione di competenze "situate" (Lave e Wenger, 2010), ovvero il cui piano di razionalità non è comprensibile al di fuori del contesto specifico in cui sono maturate.

L'identificazione dei percorsi personali come ruoli della rete ci permette così di passare dall'unicità del caso all'ipotesi di un funzionamento emergente delle reti del *welfare*, che si sta modificando nell'incontro con i territori di attivazione.

Le traiettorie degli operatori attraverso la rete, per quanto uniche, possono essere viste come *pattern* di ingaggio territoriale, astrazioni di possibili percorsi di coinvolgimento, che ci possono fornire alcuni elementi per comprendere in che modo le reti del *welfare* si sono effettivamente territorializzate, che ruolo assumono oggi in relazione al trattamento locale di alcuni temi e come si sono costruite una propria legittimità di azione nella filiera delle politiche.

Appartenenza affettiva e *ownership* psicologica costituiscono le variabili attraverso le quali interpretare diverse modalità di agire nella rete, la cui compresenza dà esito ai repertori di azione molteplici di cui essa si nutre e con cui declina la sua relazione con il quartiere.

Capitale relazionale e prossimità

La maggior parte degli operatori territoriali entrano in contatto con gli abitanti del quartiere attraverso servizi e attività di intervento professionale. Questa condizione impedisce a molti operatori di accedere ad una conoscenza profonda delle dinamiche sociali del quartiere, che si esprimono nel quotidiano e che coinvolgono anche i gruppi sociali che per diverse ragioni si collocano al di fuori del perimetro tracciato dalle politiche di assistenza. Si generano così dei vuoti conoscitivi e di intervento. Le figure che praticano un rapporto personale con il quartiere, operative nella prossimità e nel quotidiano, sono collocati in una posizione intermedia, che permette di apportare alla rete informazioni nuove, provenienti da fonti “che aggiungono invece di sovrapporsi” (Burt, 2001). Coloro che detengono una relazione personale con il territorio producono nuovo capitale conoscitivo sul quartiere, che viene socializzato nella rete e tradotto in azione diventando patrimonio collettivo e rafforzando la connessione tra la rete professionale e il quartiere. Nei due casi studiati, alcuni dei soggetti più rilevanti per la vita della rete lo sono in virtù di un maggior numero e densità di connessioni - relazioni quotidiane, progetti comuni, condivisione di risorse e spazi, relazione con le istituzioni o con chi sta al di fuori della rete -, che li ha resi figure *cerniera* (Cefai, 2007) della rete e che li porta ad agire al suo interno in modi nuovi. Una condizione di identità ambivalente, che permette ad alcuni attori di utilizzare il proprio capitale sociale - nutrito sia delle relazioni professionali che dei legami personali e quotidiani con il quartiere - per connettere mondi sociali legati da relazioni deboli, che funzionano cioè come “buchi strutturali” (Burt, 2001) nella struttura complessiva del *network*. Questi operatori assumono pertanto un ruolo di *broker* (Boissevain, 1974; Diani, 2003) determinante per la ricomposizione di sistemi relazionali sempre più separati (cfr. § 1), dotando la rete di ancoraggi al territorio che ne rafforzano la capacità di intervento ma anche la legittimità di azione.²⁹⁴

Il dato di interesse a questo proposito è che i ruoli di *broker* nelle reti del *welfare* si determinano non tanto in virtù della posizione sociale o organizzativa che i soggetti ricoprono, o delle relazioni che gestiscono attraverso l'esercizio delle proprie competenze formali, ma piuttosto in virtù di una traiettoria personale di affermazione professionale, che è sotto molti aspetti unica perché è legata all'esperienza specifica del quartiere, alla sua *pratica*. Attraverso esperienze di attivazione differenti, gli operatori che hanno intrapreso un percorso di ridefinizione della propria identità si sono dotati di un capitale sociale variegato, che intercetta e unisce sfere diverse dell'attivazione territoriale, agendo come risorsa competitiva per lo sviluppo e la legittimazione della rete sul territorio. Le variazioni nelle traiettorie biografiche e lavorative dei singoli sembrano quindi avere impatti significativi sullo sviluppo complessivo della rete.

I percorsi di radicamento mettono in luce la maturazione, o riappropriazione, da parte delle reti del terzo settore professionale, di una cultura dell'intervento territoriale come impegno civico e politico. I percorsi di professionalizzazione di figure provenienti dal territorio esprimono una tensione alla ridefinizione

²⁹⁴ Mario Diani giunge ad una considerazione simile rispetto al ruolo assunto da alcuni attivisti all'interno del movimento ambientalista milanese. Gli attivisti che presentano un'appartenenza molteplice assumono più frequentemente il ruolo di *broker*, piuttosto che di *leader*, svolgendo una funzione di collegamento interna al *network* congiungendo i diversi mondi sociali a cui appartengono. Secondo Diani pertanto la differenza tra *leadership* e *brokerage* consiste nella funzione di un ruolo di presidio di relazioni rivolto verso l'esterno (*leadership*) o rivolto verso l'interno (*broker*). (Cfr. Diani, 2003).

delle competenze valide per l'azione territoriale, affermando con il proprio ruolo di intermediari la rilevanza della relazione diretta e dell'esperienza quotidiana con il territorio, affermando la prossimità come determinante del cambiamento personale e collettivo.

L'estensione del dominio di azione e la pluralizzazione delle pratiche di intervento possono essere considerate allora come prodotto del riconoscimento di figure "implicate" come nuove figure professionali, che permettono l'attivazione di capitale sociale di tipo *relazionale* (Donati, 2007; Donati e Colozzi, 2006), cioè una "proprietà emergente delle relazioni sociali" (Tronca, 2007) che agisce come variabile *interveniente* (Donati, 2007) modificando l'agire nella rete.²⁹⁵ Il capitale sociale attivato dagli operatori che hanno un legame personale con gli abitanti del quartiere è capitale *relazionale* perché maturato indipendentemente dal ruolo professionale ricoperto. Le relazioni di scambio che questi operatori mantengono con gli abitanti, si basano piuttosto su una aspettativa di reciprocità "attesa ma non obbligata" (*ibidem*). Un rapporto di fiducia differente da quello maturato entro il perimetro della relazione professionale di aiuto, perché costruito nella condizione di parità data dall'abitare lo stesso territorio. Le figure che si sono affermate in virtù dei propri legami con gli abitanti del quartiere portano all'interno della rete professionale il capitale relazionale insito nelle proprie relazioni quotidiane, che è preesistente alla relazione professionale. Nella interazione con gli abitanti del quartiere - che sono in molti casi amici, vicini, persone con una familiarità forte - questi operatori producono scambi di beni che sono relazionali poiché non potrebbero esistere al di fuori di quella relazione specifica (*ibidem*, p. 23) di fiducia, disponibilità, cura. La dotazione di capitale sociale relazionale, sebbene patrimonio di alcuni operatori, connota la rete nel complesso come uno strumento di intervento che sviluppa una tensione *politica*, ovvero intenzionale, strategicamente orientata e motivata perché sostenuta da un sentimento di appartenenza identitario e da un legame di reciprocità che sconfina dal mandato professionale dell'operatore.

295

²⁹⁵ Il capitale sociale relazionale è infatti quella proprietà delle relazioni sociali costruite nei contesti di socializzazione primaria e secondaria che produce scambi di risorse con un connotato valoriale forte per gli attori, strutturando legami profondi di amicizia, affinità, complicità. Il concetto di capitale sociale "relazionale" sottolinea la rilevanza produttiva e trasformativa delle relazioni che operano "alla valorizzazione di beni o servizi attraverso scambi che non sono né monetari, né politici, né clientelari, né di puro dono, ma scambi sociali di reciprocità. Laddove la reciprocità non è un dare per avere ma è uno scambio simbolico" (Donati, 2007:18).

CONCLUSIONI PARTE II

Il legame affettivo come spazio di ridefinizione del significato dell'azione locale

Sebbene i due casi presentino delle differenze, nel rileggerli astraendoli dalla loro unicità non vi è intento comparativo o valutativo dell'adeguatezza delle soluzioni proposte, quanto piuttosto la volontà di costruire un dialogo tra due situazioni in cui si è delineato un processo di risignificazione della rete professionale non solo come strumento organizzativo dell'azione locale, ma anche come progetto implicito di territorio, ovvero come azione di costruzione collettiva di un problema²⁹⁶ che ha rimesso al centro l'azione degli attori locali come forma di conoscenza²⁹⁷ (Lanzara, 1993) per la revisione dei repertori consolidati di competenze e soluzioni. Sconfinando dal rapporto sussidiario con le istituzioni pubbliche, nei due quartieri sembra delinearsi un nuovo orizzonte di politicità della rete: in entrambi i quartieri si sono aperti spazi di confronto collettivo tra gli attori del territorio, che hanno prodotto processi di costruzione di nuova *actorship* collettiva che sembra avere importanti "effetti di luogo" (Paba, 2002).²⁹⁸

I casi di San Siro e Giambellino Lorenteggio mostrano che nei due quartieri coesistono modalità molteplici di interazione orizzontale, che permettono alle organizzazioni territoriali di stare nell'ambiguità di una posizione che è *ibrida* (Minkoff, 2002), in quanto pratica sia un regime di sussidiarietà che di autonomia rispetto al sistema di *governance* delle politiche pubbliche. La dinamica di scambio tra i due sistemi di coinvolgimento territoriale produce pratiche condivise riconoscibili, che possono essere lette come espressione di una cultura organizzativa localmente prodotta dell'intervento territoriale, in relazione alla quale si determinano i sistemi di opportunità e i repertori di competenze ed esperienze che variano tra i contesti. Questi repertori di azione diventano caratterizzanti di un territorio, ma sono anche mutevoli nel tempo e soggetti all'influenza degli orientamenti delle politiche pubbliche e delle dinamiche competitive che queste innescano nella rete professionale. Attraverso una forma organizzativa plurale e adattiva, la rete sembra connotarsi come organizzazione *site e time specific*, il cui riconoscimento da parte dei soggetti locali ha innescato dinamiche di reciprocità che danno esito ad un processo di risignificazione collettiva del territorio e dell'azione. Nei due quartieri sembra così essere in atto un processo di trasformazione di reti generatesi intorno alla territorializzazione di politiche pubbliche in nuovi soggetti collettivi, che attraverso la produzione di un sistema di simboli, norme e pratiche definisce la rete come deposito di significati emergenti attribuiti all'agire nel quartiere.

Questo processo di ridefinizione del significato della rete appare strettamente connesso alla valorizzazione del contributo e dell'iniziativa autonoma dei singoli operatori, rafforzando le spinte individuali alla *membership* e al *commitment* di figure che legano la rete al quartiere. Un processo di ridefinizione del senso dell'intervento territoriale dall'interno delle reti professionali, che si riappropriano di un mandato sociale attivo nei confronti delle politiche di *welfare* e di

296 Un movimento che sembra avere riconciliato una tensione al "fare per", tipica delle organizzazioni del terzo settore assistenziale, con una tensione al "fare con", di orientamento politico (Lichterman, 2006 cit. in Biorcio e Vitale, 2016:89).

297 In questo senso, la rete come progetto di territorio si connota come "indagine pratica" nel senso indicato da Lanzara (1993, pp. 123 e seguenti).

298 Giancarlo Paba, utilizzando un'espressione di Bourdieu, definisce "effetti di luogo" i processi di trasformazione della città che avvengono attraverso l'azione di manipolazione dello spazio che ne risignifica funzioni e relazioni. Pur senza una connotazione spaziale così forte, possiamo attribuire all'azione collettiva delle due reti la capacità di produrre effetti di luogo in termini di risignificazione delle relazioni orizzontali e verticali per la produzione di nuovi processi di trasformazione del quartiere, sia in termini di intervento fisico che sociale.

rigenerazione urbana, sperimentando una capacità di coinvolgimento e di azione locale più estesa ma anche più ambigua rispetto alla relazione con le istituzioni pubbliche. I processi di maturazione identitaria di alcuni operatori centrali nelle dinamiche di rete evidenziano una trasformazione della rete professionale da strumento operativo a progetto culturale condiviso, in cui ciò che convoca i soggetti è sempre meno il dovere e sempre più un legame affettivo (*affective*) e personale con un problema sociale - il quartiere - e che spinge i singoli a condividere questo legame con altri. E' un legame affettivo perché non si basa solo sul registro della razionalità professionale, ma ammette interpretazioni del problema molteplici, legate all'esperienza quotidiana. La costruzione di relazioni, così come il confronto con ambiti e situazioni che chiamano in campo l'esercizio di competenze civiche più che strettamente professionali, determina l'assunzione di un mandato di responsabilità verso il territorio che sviluppa un orizzonte di senso nuovo e più ampio per gli operatori del *welfare* territoriale. Questo legame affettivo mette in luce come la rete professionale, quando sostiene il piano delle pratiche, si connota anche come esito culturale e politico di un processo che afferma la rilevanza e il potenziale trasformativo dell'agire quotidiano (Cellamare, 2008).

Le organizzazioni territoriali partecipano quindi del processo di formazione della rete attraverso il ruolo di rappresentanza agito dai singoli operatori, che dà luogo a comportamenti che sono esito di una mediazione tra l'identità personale e il mandato di rappresentanza organizzativa. La rete è quindi un prodotto culturale di molteplici livelli di interpretazione, non sempre coerenti ed espliciti, in cui la soggettività è una componente determinante della qualità della collaborazione. La rete è al contempo: *strumento conoscitivo e operativo*, che permette di superare dai vincoli delle professioni per una maggiore efficacia dell'azione; *identità organizzativa coprodotta*, che produce nella pratica condivisa un vincolo normativo sull'azione dei soggetti, sancendo l'esistenza di un comune sentire e agire; *tensione riflessiva e dinamica*, che si esplica verso il quartiere. Queste dinamiche proiettano le organizzazioni al di fuori dei confini del proprio mandato, permettendo la definizione della rete come prodotto culturale condiviso in cui "l'ambiguità è risorsa per costruire repertori di conoscenza e di pratiche che sono il risultato di storie di interpretazione e negoziazione" (Wenger, 2006). Il comune percorso intrapreso sembra così compensare la natura fragile di un legame informale. I due casi mettono dunque in luce come la rete costituisca una dinamica sociale *emergente*, la cui esistenza generativa e funzionale - ma anche ontologica - è la relazione sociale, che attiva processi riflessivi che sono sia taciti che espliciti, sia individuali che collettivi. Nel determinare questi processi la dimensione soggettiva e la tensione dialettica tra singoli e gruppo è apparsa determinante: la rete si configura come un vincolo sociale che si stabilisce tra i singoli prima che tra le organizzazioni. Le appartenenze organizzative costituiscono allora attribuzioni imprecise perché riduttive del tipo di legame che intercorre tra i soggetti e del loro farsi collettivamente attori territoriali. Non avendo strumenti per leggere la complessità esperienziale e relazionale di queste coalizioni, le politiche rischiano pertanto di inibire i processi di riflessione e apprendimento collettivi attraverso un approccio selettivo all'inclusione dei soggetti, che, oltre a riprodurre dinamiche competitive, diviene prescrittivo e normativo per l'azione locale.

**Parte terza | CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE.
RIFLESSIONI E APPRENDIMENTI DAI CASI**

Arrivati a questo punto, sembra importante ripercorrere brevemente il cammino intrapreso per provare a riannodare i fili di un discorso che, partendo da questioni e temi ampi, ha indagato la realtà microsociale di due quartieri per interrogare il concetto di rete come dispositivo di intervento in territori marginali.

Come visto nella prima parte, il concetto di rete si è affermato come metafora organizzativa che ha profondamente influenzato le rappresentazioni della società. La figura della rete definisce infatti un sistema di relazioni governato da principi di autorganizzazione e interdipendenza (Barabási, 2004), che, posto alla base di una rinnovata concezione dell'impresa, si è ben presto esteso alla società intera (Boltanski e Chiapello, 2014). Apertura, cambiamento e apprendimento divengono i fulcri dell'organizzazione, il cui compito è sempre meno la produzione e sempre più il *coordinamento* (Bifulco, 2012a; Bonazzi, 2008).

Nell'ambito delle politiche territoriali, l'introduzione del principio di *governance* ha sostenuto la transizione da un modello di *policy making* piramidale e centralizzato ad uno orizzontale e reticolare, che ha ridefinito i sistemi di politiche secondo il principio della "sussidiarietà" (Bifulco, 2012b; Vitale, 2007c). Il locale è stato posto al centro del rinnovamento delle politiche sociali e urbane, considerato più adeguato per produrre interventi più rispondenti alle necessità delle differenti comunità. L'orientamento reticolare delle politiche territoriali è emerso in relazione a due questioni: da un lato la necessità di rispondere in maniera più efficace alle problematiche sociali che hanno sancito la crisi dei sistemi di *welfare state* (Bifulco, 2015; Bifulco e Vitale, 2003; De Leonardis, 2002; Fosti, 2013); dall'altro la crescente domanda di inclusione di nuovi attori nel processo di governo del territorio (Cottino, 2008; 2009b; Cremaschi, 1999; Pasqui, 2002; 2011). Questi temi hanno reso cruciale il problema di ridefinire il ruolo e la qualità dell'azione pubblica (Vitale, 2009) nel governo di processi aperti e interattivi in molteplici direzioni e le modalità di riconoscimento e abilitazione degli attori non istituzionali.

Il consolidamento dell'orientamento partecipativo e della *governance* collaborativa (Bifulco, 2012b) alle politiche sociali e urbane, se da un lato ha riconosciuto la centralità dei processi di formazione di *policy community* in relazione all'estensione e socializzazione dello Stato (Bobbio, 1996) sottraendoli alla estemporaneità della sperimentazione, ne ha dall'altro indebolito la capacità inclusiva. Nel campo delle politiche sociali il processo di coinvolgimento del terzo settore si è progressivamente spostato dal piano della programmazione a quello dell'erogazione dei servizi (Vitale, 2009), accelerando il processo di professionalizzazione delle diverse esperienze pioniere nate a ridosso delle crisi degli anni Settanta.

Nell'ambito delle politiche urbane, il processo di orizzontalizzazione ha prodotto percorsi di partecipazione "deboli" (Cognetti, 2007b), che hanno sollevato dubbi e critiche rispetto alla qualità e all'inclusività di dinamiche dal carattere fortemente "depoliticizzante" (Crosta, 1998) in termini di apertura del processo decisionale e compartecipazione della società alla definizione della sfera pubblica. In molti casi la pratica del lavoro in rete si è ridotta ad un meccanismo tecnico e routinario. L'orientamento al locale avrebbe richiesto, all'interno di questo quadro, un adeguato sostegno economico e un chiaro inquadramento politico che non si è del tutto realizzato, producendo una combinazione problematica di "risorse scarse e responsabilità elevate" (Bifulco, 2012b). I processi di decentramento dei sistemi di *welfare*, uniti alla tendenza all'esternalizzazione dei servizi, hanno prodotto strumenti e configurazioni pattizie che hanno indebolito il processo

di rinnovamento degli approcci alla programmazione e gestione delle politiche pubbliche, finendo per ridurre l'idea di rete territoriale a uno strumento di razionalizzazione della spesa e scarico di costi e responsabilità sulle autorità e sulle collettività locali.

Il perdurare della fase di austerità, che ha determinato una forte contrazione dei trasferimenti pubblici al livello locale, unita al carattere ormai strutturale di alcuni processi di impoverimento ed esclusione nei territori urbani, hanno accresciuto negli ultimi decenni la pressione sul livello locale, rendendo ancora più determinante la capacità di gestione e programmazione delle politiche sociali e urbane entro un quadro di amministrazione plurale e collaborativa (Arena e Iaione, 2013). Il locale è quindi esposto più di altri ad un rischio di interpretazione riduttiva (Bricocoli, 2008), se non “normativa”, della collaborazione. Il principio organizzativo della rete, promuovendo a tutti i livelli l'autonomia e l'attivazione degli attori, rischia di definire uno spazio di collaborazione di orientamento *contrattuale* (Monteleone, 2008), che non mette realmente in discussione ruoli, funzioni e pratiche¹, rinunciando ad una revisione in senso pluralistico e inclusivo dell'azione pubblica.²

Nel quadro di uno scenario di politiche profondamente intriso dell'ideologia neoliberista, i principi dell'attivazione e della partecipazione sono esposti al rischio di una flessione normativa, promuovendo una concezione individualizzata del bene sociale (Bauman, 2008; Beck e Beck-Gernsheim, 2001; Castel, 2002). Questa riflessione risulta particolarmente urgente in quei territori dove le biografie degli individui risultano ostacolate da politiche *destituenti* (Kessler e Schöpf, 2010; Tosi, 2017), che generano dinamiche di indebolimento e di mancato riconoscimento del capitale sociale, culturale ed economico delle popolazioni marginali (Balbo, 2015).

300

Assumendo quindi che il concetto di rete possa configurare principi organizzativi con significato ambivalente, l'analisi fin qui sviluppata ha inteso utilizzare due casi di reti di quartiere per interrogarsi sulla natura e sul funzionamento di sistemi di collaborazione interorganizzativa che sostengono lo sviluppo delle politiche locali al livello più prossimo ai beneficiari, e argomentare il ruolo sociale e trasformativo ricoperto da questi soggetti collettivi entro contesti segnati da intensi fenomeni di deprivazione materiale e *disempowerment* civico-politico. La ricerca ha interpretato l'azione delle reti del terzo settore non solo nella prospettiva della *governance* locale, ma anche come fenomeno sociale, con l'intento cioè di coglierne *actorship* e risorse come processi emergenti, interrogando criticamente il ruolo di intermediazione tra politiche pubbliche e territori. Al contempo, l'analisi di caso vuole essere un tentativo di immaginare nella figura della rete territoriale una via per ripensare l'integrazione tra politiche urbane e sociali, che appare ancora un interrogativo aperto, benché cruciale, ai fini di un intervento sui territori della

1 La ridefinizione dei rapporti di potere e di ruolo è invece considerata condizione ed esito dei processi di cambiamento organizzativo, inteso come processo riflessivo di revisione dei *frame* di azione (Argyris e Schön, 1996; Lanzara, 1993; Weick, 1993; Wenger, 2006) e di innovazione sociale (Moulaert *et al.*, 2010; Murray *et al.*, 2010).

2 A fronte dei rischi evidenziati di un'applicazione strumentale del principio organizzativo della rete, è sembrato interessante ricostruire un discorso critico intorno alla figura della rete a partire da due esperienze di attivazione locale in cui rete professionale e sociale si intersecano con esiti interessanti sul piano dei significati e delle conseguenze. Come infatti hanno sottolineato alcuni autori (De Leonardis, 2008; Donzelot, 2008; Boltanski e Chiapello, 2014), la rete è un concetto che fa riferimento ad un modello di organizzazione, che, nell'enfatizzare la dimensione orizzontale - che rifiuta un ordine gerarchico prescrittivo di ruoli e funzioni -, rischia al contempo di riprodurre un regime di separazione attraverso la promozione del principio dell'autonomia delle parti. L'assenza di una relazione determina allora una condizione di esclusione dal sistema complessivo. In questo senso il concetto di rete, da strumento di espansione della capacità di agire delle singole parti, rischia di tradursi in un principio normativo che declina l'autonomia e la capacità di intrapresa nella prospettiva de-socializzata dell'individualismo, riducendo la rete ad un processo “tecnico”, che rischia di indebolire “la potenza trasformativa delle decisioni prese considerando tutti” (Paba, 2010). Nel campo del *welfare*, questa dinamica sembra essere particolarmente significativa perché ha sostenuto - *giustificato* - il passaggio da una concezione di cittadinanza di tipo universalistico ad una di tipo *contrattuale*.

marginalità (Bricocoli, 2008).

A questo scopo è stato proposto un cambio di sguardo sulle reti di quartiere: allontanandosi da un approccio funzionalista al *planning*, che “appiattisce l’analisi: la distoglie dalle attività situate, oggettivando ordini di rappresentanza, spazi di potere o reti di *governance*; trascura i processi temporali, concentrandosi su calcoli razionali, strutture sociali o istituzioni politiche” (Cefai, 2007:102), è stato messo in luce il carattere processuale, dinamico ma stabile, delle reti territoriali e la loro origine culturale, profondamente legata alla intenzionalità e all’identità dei singoli che vi partecipano.³ Una rappresentazione complessa che intende verificare le condizioni “di uso del territorio” (Crosta, 2010) attraverso questa forma organizzativa. Il percorso tracciato nella parte II ha guardato infatti alle reti di San Siro e Giambellino Lorenteggio avendo in mente una domanda: a quali condizioni la formazione di reti territoriali può farsi dispositivo di inclusione e “ri-socializzazione” dei territori marginali, e non - seguendo De Leonardis (2008) - di “governo della separazione”? I risultati di questo studio indicano che riposizionando lo sguardo sulla dialettica tra singoli operatori, organizzazioni e territorio è possibile identificare, attraverso la nozione di rete territoriale, un processo emergente di *agency* culturale collettiva, che reinterpreta “via azione locale” (Cognetti, 2018) gli elementi caratterizzanti del territorio e delle modalità di interazione tra attori diversi “compresenti” (Crosta, 2010).

In conclusione di questo lavoro di ricerca mi concentrerò dunque su alcuni temi che la vicenda dei quartieri di San Siro e Giambellino Lorenteggio sollecita, organizzando il ragionamento in due gruppi di considerazioni: il primo gruppo richiama gli esiti della ricerca per delineare il funzionamento delle reti territoriali nei contesti marginali (§8.1, §8.2 e §8.3); il secondo gruppo apre una riflessione nella direzione delle politiche urbane relativamente ai soggetti che compongono le reti territoriali nei due quartieri e al ruolo agito nei confronti delle politiche pubbliche (§8.4 e §8.5).

Il primo paragrafo riflette sull’opportunità per le politiche pubbliche di guardare alle reti territoriali come processi culturali collettivi, radicando sui territori sistemi di norme sociali e valori che orientano la collaborazione orizzontale e sviluppano un progetto condiviso di territorio. Il secondo e il terzo paragrafo sottolineano la rilevanza assunta dai singoli nella rete partecipando ai processi di apprendimento collettivo. I due casi hanno messo in luce da un lato l’esistenza di spinte “affettive” alla attivazione nella rete che la connotano come “comunità di pratica” e permettono la formazione del “capitale di rete” come processo di risignificazione collettiva dell’agire collettivo e collaborativo; dall’altro la formazione di nuove figure professionali nelle reti territoriali, che mostrano l’esistenza di una discontinuità nei processi di produzione di conoscenza e di legittimazione di saperi differenti.

Il quarto paragrafo apre una riflessione sulle reti territoriali come dispositivi di inclusione per i territori marginali a partire dalla ridefinizione del concetto di prossimità. Da un lato, prossimità come espressione di un’azione di “cura” legittimante della diversità, che ridefinisce in senso pluralista i significati dell’intervento sociale; dall’altro, la prossimità come opportunità per affermare il ruolo politico degli attori locali, legittimando una funzione di rappresentanza da

3 L’approccio “morbido” (Bonazzi, 2008) allo studio dell’organizzazione, dando rilevanza alle motivazioni dei singoli e ai processi cognitivi che mettono in atto le azioni degli attori e ne sostengono le competenze, permette allora di allontanarsi da una visione deterministica delle reti territoriali come *coalizioni* di enti portatori di interessi e competenze dati - secondo una relazione lineare tra forma organizzativa, patrimonio di competenze e interessi espressi -, in favore di una prospettiva che ambisce a coglierne il carattere processuale e interattivo del *farsi attori* (Crosta, 2010).

parte delle reti territoriali che si esprime anche in una dimensione conflittuale.

Il quinto paragrafo apre una riflessione sul ruolo di intermediazione agito dalle reti professionali indicando due punti di attenzione da un lato per le istituzioni, nel processo di abilitazione di questa forma di rappresentanza, e per le reti stesse nell'interazione con il territorio "a rappresentanza debole".

Il sesto e settimo paragrafo concludono la ricerca con una riflessione nella direzione delle politiche pubbliche. Il primo riconosce la funzione agita dalle reti di ricomposizione di politiche e strumenti di diversa provenienza attraverso la produzione di un sistema di *governance* informale plurale e adattivo. Il secondo traccia una serie di linee possibili di azione per ricomporre la relazione tra reti, politiche e territori marginali alla luce degli apprendimenti dai due casi.

8. RETI TERRITORIALI COME DISPOSITIVI DI POLITICHE TRA COMPETENZA E RAPPRESENTANZA

8.1. La rete territoriale come processo culturale collettivo. Leadership culturale per un progetto condiviso di territorio

Nei quartieri di San Siro e Giambellino Lorenteggio l'interazione tra gli attori locali si è tradotta in strutture e strumenti di collaborazione molteplici che sottintendono accezioni differenti del concetto di rete: *partnership* formali, relazioni di scambio e comunicazione quotidiane, coordinamenti informali, gruppi di pressione eccetera. All'interno di queste due reti con una chiara origine "welfaristica", si sono innescate, al contempo, dinamiche di confronto collettivo che hanno connotato la rete territoriale come forma di "*advocacy coalition*", producendo sistemi organizzativi "ibridi" (Minkoff, 2002) negli obiettivi e "plurali" nella composizione degli attori e nei repertori dell'azione (cfr. §6.2). L'interazione tra processi di intervento in rete formali - che afferiscono al modello organizzativo reticolare "contrattuale" assunto dal *welfare* locale (cfr. §3) - e le pratiche di attivazione dal basso e collaborazione informale costituisce un elemento di grande interesse in quanto sta portando nei due territori ad una ridefinizione del significato del legame territoriale e una reinterpretazione degli obiettivi dell'azione professionale, rafforzando in particolare la commistione tra le differenti componenti del terzo settore.

Per comprendere questo processo, la ricerca ha assunto una prospettiva sulle reti territoriali che ha dato centralità ai processi di apprendimento collettivo e di produzione di nuovi significati culturali attribuiti all'intervento territoriale che orientano l'azione e i discorsi dei soggetti producendo, come detto, convergenza cognitiva ed emotiva⁴ (cfr. §6.4). Il processo di *sensemaking* (Weick, 1997), che si è attivato attraverso gli incontri informali e la partecipazione ad esperienze di attivazione in comune, ha prodotto un apparato di valori divenuto nel tempo un riferimento valido per l'azione degli attori territoriali. La rete territoriale si è strutturata come un processo di *enactment* (Weick, 1993) che ha riunito soggetti diversi intorno un comune orientamento al quartiere, costituendo l'essenza di una nuova forma di appartenenza territoriale.

I due casi evidenziano che la rete territoriale può assumere il carattere di un processo di risignificazione della rete professionale non solo come strumento sussidiario dell'azione locale pubblica e privata ma anche come progetto implicito di territorio, ovvero come processo di identificazione del quartiere come un problema pubblico (Cefai, 2007) che ha rimesso al centro l'azione degli attori locali come forma di conoscenza per la revisione dei repertori consolidati di competenze e soluzioni (Lanzara, 1993).

Senza negare la rilevanza della dimensione formale della collaborazione territoriale, la proposta - metodologica e interpretativa - avanzata da questo lavoro è pertanto di considerare le reti territoriali come forme organizzative "composite" (Cefai, 2007) che si sviluppano attraverso molteplici sistemi di interazione come processi sociali e culturali che non possono essere assunti come dati per l'intervento urbano, ma dovrebbero essere problematizzati rispetto alla composizione dei soggetti, all'origine dei legami ed agli "effetti di luogo" (Paba, 2002) della collaborazione al fine di immaginare strumenti per il rafforzamento della qualità dell'azione pubblica. Si tratta cioè di assumere la formazione di reti territoriali

4 Come ricorda Schein (1985), il tempo costituisce un fattore cruciale nello sviluppo di una cultura organizzativa perché solo così è possibile che avvenga un processo di comprensione e di validazione sociale del sistema di riferimenti proposto e, conseguentemente, della *leadership* che ha il compito di gestirlo e tutelarlo.

come processi culturali emergenti che producono “orientamenti di valore” per la territorializzazione delle politiche, oltre che risorse da combinare al suo interno (Governa, 2006). La collaborazione in rete passa così dall’essere un imperativo organizzativo, che vincola gli attori locali in un sistema di scambi contrattuali, ad essere un processo culturale che esprime una vocazione identitaria della rete territoriale, specificamente legata al quartiere. La stratificazione di significati culturali associati alla collaborazione e all’intervento territoriale può divenire infatti una bussola per scovare le linee di ricomposizione tra politiche per il territorio e immaginari degli attori locali.

Collaborazione in rete e leadership culturale

Il processo di risignificazione culturale della rete professionale - avvenuto nei due quartieri contestualmente all’attivazione di uno spazio informale di confronto interorganizzativo - costituisce però un’eventualità entro processi che, come visto attraverso la ricostruzione delle due “storie di rete” (cfr. §5.2-5.3), si dispiegano in tempi lunghi e in modo non lineare e attraverso differenti passaggi costitutivi. L’istituzione di un coordinamento informale ha permesso di tutelare la continuità degli scambi tra le organizzazioni nel tempo (Cognetti, 2018; Vitale, 2009), superando la frammentazione “a progetto” della rete professionale e dando il tempo agli attori locali di confrontarsi sui problemi, di elaborare soluzioni e di “osservarne insieme gli effetti” (Argyris e Schön, 1996). La rete ha assunto così un ruolo non più estemporaneo - e quindi necessariamente strumentale rispetto al lavoro quotidiano degli attori -, ma formativo e fondativo di nuovi processi di interazione sociale che ha attivando una dinamica di interscambio riflessivo tra gli attori e il quartiere.

304

Centrale è apparsa nei due territori, a questo proposito, la funzione di coordinamento assunta dai due soggetti “imprenditori” della rete - il gruppo Mapping San Siro del Politecnico di Milano e la Cooperativa Comunità del Giambellino attraverso l’associazione Laboratorio di Quartiere Giambellino Lorenteggio - in risposta ad una domanda di partecipazione lasciata inevasa dal Pubblico. I soggetti che si sono fatti carico del coordinamento della rete informale hanno assunto una funzione di garanti della partecipazione nel quartiere assumendo uno “stile” di *leadership* in grado di essere “motivazionale” (Quaglino, 1999) sia sul piano dei valori, favorendo l’emersione di un discorso condiviso sul territorio, sia su quello delle pratiche promuovendo modalità di intervento collettivo che mettessero concretamente in discussione i “programmi per l’azione” (Argyris e Schön, 1996) delle diverse organizzazioni, senza dare per scontata la convergenza sull’uno o sull’altro piano. La *leadership* dei due soggetti più che organizzare l’azione nel quartiere ha assolto il compito di legittimare il piano dell’intervento collettivo più di quello dell’azione individuale.

Il dato di interesse rispetto a questi due processi risiede nell’affermazione di un modello di *leadership* “culturale” che ha permesso l’emersione e la validazione collettiva di un *set* di valori e significati attribuiti all’agire sul territorio che hanno dato corpo ad una “cultura organizzativa” (Schein, 1985) delle rete riconosciuta e riconoscibile. Un nuovo ordine di significati che informa le azioni e le percezioni dei soggetti coinvolti, fissa i termini dell’appartenenza alla rete e rinnova la responsabilità di un discorso comune sul quartiere. In questo senso la rete territoriale si conforma come “comunità di pratica” (Wenger, 2006) perchè è processo storico e sociale in cui la pratica condivisa fissa il termine dell’appartenenza ad un processo che produce un *repertorio condiviso*, cioè “set di risorse condivise che riflette la storia di un impegno reciproco” (*ibidem*, p. 98).

I due casi sottolineano che la funzione di *leadership*, quando è intesa come nei due casi con un significato culturale, è una funzione “emergente” e non una prerogativa di un certo tipo di attore o di un ruolo. Essa risponde ad una duplice funzione di facilitazione del confronto orizzontale e di rappresentazione pubblica di un processo intrapreso dagli attori territoriali come collettività, affermando che i termini dell'appartenenza e dell'attivazione non sono prerogativa della rete bensì apprendimenti comuni.⁵

A questo proposito è rilevante sottolineare che la presenza di un soggetto che ricopre una funzione di *leadership* culturale può costituire un elemento importante per mitigare - sebbene non scongiurare, come hanno mostrato gli episodi di conflitto riportati alla fine del capitolo 6 (cfr. §6.5) - gli effetti disgreganti delle dinamiche di competizione che la condizione di autonomia di cui godono tutti i nodi nella rete sempre permette.⁶ La funzione di *leadership* culturale si connota pertanto come *scelta politica* attivando un sistema di incentivi - simbolici e materiali - alla collaborazione (Vitale, 2009; Brunod, 2016), che istituiscono un vincolo sociale rilevante per gli attori locali. Un processo di coordinamento che non può sottrarsi dalla formazione di identità collettive nuove che siano processi trasformativi sul piano dei riferimenti per l'azione in quanto forniscono rappresentazioni “identificanti ed efficienti” (Pizzorno, 1966 cit. in Vitale, 2007b) per gli attori. E' con questa accezione di processo culturale che la rete di quartiere ha assunto nei due casi il significato di una “intrapresa comune” (Cremaschi, 2008), che ha prodotto azioni vincolanti sul piano morale e “responsabilizzanti verso il percorso collettivo” (Wenger, 2006) costituendosi come legame di senso pre-operativo e progetto condiviso di territorio.

8.2. La centralità dei singoli nella rete. Scelta e legame affettivo come motori dello sviluppo del capitale sociale della rete

Come detto nel paragrafo precedente, nei casi di San Siro e Giambellino Lorenteggio la rete ha assunto la conformazione di un processo culturale che ha incentivato non solo gli scambi informativi ed economici tra le organizzazioni, ma soprattutto il confronto tra gli attori (§6.4) e la negoziazione dei significati attribuiti all'agire locale (cfr §6.5). La convergenza tra gli attori si basa, nei casi descritti, su un senso del comune che è emerso contestualmente all'azione della rete stessa, sviluppando una forma di appartenenza (*membership*) da parte delle organizzazioni “debole” (cfr. §6.5) profondamente diversa da quella che si sviluppa nei contesti di accordo formale poichè non produce un nuovo apparato di strumenti formali di collaborazione in grado di essere vincolanti per la loro azione sul territorio. L'appartenenza alla rete si connota piuttosto come forma di capitale sociale: un complesso di significati, discorsi e pratiche maturato nell'interazione sociale che informa le proiezioni e gli immaginari degli attori rispetto al quartiere. Il capitale sociale “di rete” così inteso non è una conseguenza diretta della esistenza di relazioni interorganizzative, bensì matura nei “circuiti di apprendimento organizzativo” (Argyris e Schön, 1996) che eventualmente si realizzano nell'interazione sociale dispiegando

⁵ Su questo punto ancora attuale è il contributo di Pierluigi Crosta (1998).

⁶ Come notano alcuni autori (Biorcio e Vitale, 2016; Santoro, 2017), si registra infatti una tendenza delle organizzazioni del terzo settore a ricercare e mantenere una relazione individuale con le istituzioni pubbliche, indebolendo la collaborazione orizzontale, ma anche la capacità delle istituzioni di apprendere attraverso la mediazione operata dalle organizzazioni di prossimità.

sul territorio norme comuni⁷ che sostengono la capacità di azione individuale e collettiva.

Di fronte alla debolezza prescrittiva dell'appartenenza alla rete per le organizzazioni, è apparso fondamentale interrogare il meccanismo di coesione che rende la rete, nei casi studiati, un sistema stabile anche in condizioni di autonomia degli attori e continua riorganizzazione degli assetti formali della collaborazione.⁸ Il percorso di ricerca fin qui descritto ha delineato una prima risposta, che porta con sé alcune considerazioni importanti per la comprensione e il trattamento delle reti territoriali: vi sono singoli nodi, rappresentati da dei profili peculiari di operatori territoriali, che costituiscono i perni funzionali e di trasmissione determinando la stabilità e la coesione della rete nel tempo. Il sistema di relazioni quotidiane di comunicazione e scambio informale tra operatori, volontari e altre figure del territorio permette alla rete di esistere come entità unitaria al di là delle molteplici aggregazioni formali. Le vicende di San Siro e Giambellino Lorenteggio mettono in luce con chiarezza la rilevanza assunta dai singoli nello sviluppo della rete come progetto collettivo di territorio grazie al ruolo di mediazione operato dai nodi tra organizzazioni e territorio e tra organizzazioni e rete.

Partecipando alla rete gli operatori riarticolano il proprio ruolo contribuendo alla produzione di significati condivisi che diventano patrimonio comune di pratiche e di discorsi. Questo ruolo è agito dai singoli operatori sulla base di una tensione *intenzionale* che non può essere scissa dalle motivazioni personali - cioè dal tipo di *commitment* sviluppato - e da quelle maturate nel percorso di coinvolgimento - che sviluppano un certo grado di “*ownership* psicologica” (Pierce *et al.*, 2001) - che in alcuni casi si è dimostrato trasformativo della identità personale e professionale degli operatori.

La definizione della rete come legame significativo appare dipendere, quindi, più che dagli accordi formali stabiliti tra le organizzazioni, dall'esperienza di partecipazione dei singoli e dalla loro modalità di interpretare il mandato di rappresentanza verso le organizzazioni di appartenenza.⁹ E' questa dimensione di interazione tra piano individuale e collettivo che fa assumere alla rete la forma della “comunità di pratica” (Wenger, 2006) stabile, ovvero di un “contenitore sociale di competenze in cui i membri sono legati da una comprensione sviluppata collettivamente dell'oggetto” (*ibidem*) e costituisce il termine dell'appartenenza, della coerenza e dell'identità di una forma comunità non omogenea. La partecipazione agli incontri di rete determina la possibilità, per gli operatori, di prendere parte ad un processo di negoziazione dei significati rispetto al proprio agire nel quartiere e di assumerli come comuni - quindi validi e coerenti - entro una dinamica di reciproco riconoscimento e interazione con il mondo. La rete si fa processo trasformativo a partire dalla condivisione di un'esperienza di descrizione e comprensione del mondo, che diventa rito, *performance* collettiva di *attivazione* (Weick, 1997) del contesto di azione come contesto di senso condiviso.

7 Le norme, a differenza delle regole, sono caratterizzate da “plasticità e pervasività”, cioè si adattano alle necessità e investono il piano delle prefigurazioni culturali, radicandosi negli immaginari degli attori. La produzione di norme è la sfida della collaborazione perché consente “l'emergere di comportamenti che si autoregolano attraverso la creazione di confini che pongono all'interno dei soggetti” (Ripamonti, 2018:84). Come segnala Lanzara (1993), proprietà delle organizzazioni effimere è di generare “regole” - nel senso di norme, essendo parte di un contesto di azione effimero - dalle pratiche informali, cioè di sviluppare modi di agire efficaci nell'improvvisazione delle pratiche in risposta ad una situazione avvertita come problematica e che genera l'azione riflessiva (Lanzara, 1993).

8 Coerentemente con il modello dell'organizzazione-rete. Cfr. Butera, 1999; Moretti, 2008.

9 Il quale, come detto, è influenzato non solo dalle capacità personali, dalla reputazione, dalla posizione organizzativa ricoperta ma anche da un interesse specifico dell'operatore e dalla sua esperienza territoriale di relazione con altri

Identità di ruolo trasformative

L'esperienza delle due reti ha messo in luce - coerentemente con le teorie dello sviluppo di comunità (Ripamonti, 2018; Brunod, 2016; Martini e Torti, 2003) - che i processi di apprendimento collettivo e *sensemaking* vengono rafforzati quando si verifica un'identificazione e un coinvolgimento *forti* da parte degli operatori. Questa dinamica non è però comune a tutti i partecipanti alla rete ma, con una certa ricorrenza tra i contesti analizzati, segnala il ruolo baricentrico nella produzione di significati condivisi di alcuni soggetti caratterizzati da "identità di ruolo"¹⁰ trasformative rispetto alle figure tradizionali dell'attivazione sociale. Nei casi di San Siro e Giambellino è possibile identificare sia figure di operatori professionali che hanno esteso alle relazioni quotidiane il perimetro della propria competenza formale attivando il proprio "capitale relazionale" (Donati, 2007) - gli operatori attivisti -, sia figure non esperte provenienti dal territorio che sono state incluse nelle progettualità della rete professionale, per le quali la rete ha funzionato da attivatore e da sistema di riconoscimento sociale - gli operatori grezzi. Nei due casi è avvenuto un riconoscimento di forme di professionalità "situate" fuori dal perimetro formale dell'azione delle organizzazioni che ha legittimato l'espressione di repertori "di giustificazione" (Boltanski e Thévenot, 2006) e di azione *affettivi*, che rimandano cioè a dinamiche di coinvolgimento intenzionale che hanno forte impatto sulle vite e sulle percezioni dei singoli, così come sugli orizzonti della razionalità degli interventi prodotti localmente. Per questi operatori la pratica della rete è diventata un percorso biografico.

L'attivazione e riconoscimento di queste identità di ruolo trasformative sembra però sottostare ad una condizione specifica di funzionamento della rete. La dimensione di confronto informale, gestita e alimentata in autonomia dagli operatori attivi nel quartiere, sembra avere permesso a coloro che vi hanno preso parte di sperimentare una condizione di affrancamento temporaneo dai vincoli del proprio mandato organizzativo - dalle *teorie-in-uso* (Argyris e Schön, 1996) dell'organizzazione di appartenenza -, dando maggiore spazio alla soggettività e all'identità individuale.¹¹ Diversamente dai *setting* di coprogettazione formale, nei momenti di interazione informale il mandato di rappresentanza che gli operatori detengono si è fatto meno stringente e basato su una definizione aperta dell'obiettivo e delle prefigurazioni della collaborazione. La rete è diventata così uno spazio di temporanea sospensione degli "ordini di grandezza" (Boltanski e Thévenot, 2006) definiti dalle politiche pubbliche e dalle professioni - che attribuiscono pesi diversi al sapere degli operatori, dei tecnici, dei volontari e degli abitanti - risignificandoli sulla base di una comune esperienza del quartiere.¹²

E' in ragione di questi processi di maturazione identitaria che l'incontro tra gli attori assume il senso di un processo culturale che trasforma la rete professionale da strumento operativo a progetto culturale condiviso, in cui ciò che convoca i soggetti è sempre meno il dovere e sempre più un legame

10 Le "identità di ruolo" identificano *pattern* di ingaggio territoriale con gradi differenti di trasformatività dell'identità degli operatori e quindi della modalità di agire delle reti sul territorio (cfr. §7.5)

11 Si è venuto così a delimitare uno spazio di confronto attraverso la pratica, che precede quello interorganizzativo, in cui i singoli hanno la possibilità di dare vita a processi di apprendimento e *sensemaking* (Weick, 1997). I momenti di interlocuzione "non operativa", hanno permesso la sospensione delle modalità routinarie di interazione tra operatori professionali, imposte dalla relazione sussidiaria con le istituzioni in cui questi attori sono per la maggior parte inseriti, consentendo la ri-attivazione - nel senso dell'*enactment* (Weick 1993; 1997) - del proprio contesto di azione.

12 Il funzionamento delle due reti ha messo in luce che l'apprendimento di un modo nuovo di "vedere il territorio" (Lanzara, 1993) dipende in larga misura dalla possibilità di fare un'esperienza collettiva che si dimostri trasformativa, in primo luogo sul piano identitario - delle motivazioni e delle proiezioni di sé - dei singoli operatori.

di impegno “affettivo” (*affective commitment*) che ciascuno in diverso modo sviluppa con il territorio e lo porta a condividere questo legame con altri. L’esperienza di convergenza nella rete non è quindi solo strumentale alla definizione di regole comuni per l’azione territoriale ma rappresenta un processo culturale di rappresentazione di sé e di collocazione nel mondo in relazione con gli altri che non può prescindere dal coinvolgimento personale dei singoli operatori, i quali si fanno così vettori di cambiamento sociale e organizzativo attraverso la rete.

La rilevanza dei processi di attivazione individuale e trasformazione identitaria implica che la rete si trovi costantemente a generare una condizione di ambiguità tra gli obiettivi delle singole organizzazioni, degli individui e quelli collettivamente costruiti. Questa condizione di ambiguità se da un lato costituisce un’innovazione rispetto ai termini dell’appartenenza e del riconoscimento di ruoli agli attori (Cognetti, 2018) che è risorsa per l’azione collettiva¹³, al contempo può generare in alcuni casi delle tensioni internamente alla rete. Le figure che presentano un’identità di ruolo trasformativa, sebbene siano centrali per definire la rete come progetto condiviso di territorio rinnovando costantemente nella propria azione il legame con il quartiere, e tra questo e gli attori della rete, nell’agire il proprio ruolo possono generare un conflitto tra i mandati delle organizzazioni di origine e i mandati collettivamente costruiti nella rete territoriale.¹⁴ Gli operatori nella rete vivono infatti un doppio livello di appartenenza scegliendo di agire con maggiore o minore discrezionalità rispetto alla propria organizzazione. L’elemento critico della rete come struttura organizzativa territoriale “di senso condiviso” risiede nel fatto che essa mentre richiede ed enfatizza l’attivazione individuale¹⁵ al contempo non produce un riconoscimento formale di questa modalità di attivazione “affettiva” tale per cui la trasformatività di queste figure agisca retroattivamente anche all’interno delle organizzazioni, modificando le culture organizzative e le pratiche di azione territoriale. Il riconoscimento delle identità di ruolo dell’operatore attivista e dell’operatore grezzo è in molti casi occasionale e confinato internamente alla rete, cioè non sembra produrre un’innovazione in termini di nuovi ruoli professionali per le organizzazioni.

La possibilità di sperimentare nuovi registri di azione per gli attori - in questo caso per le organizzazioni e gli operatori del sistema del *welfare* pubblico-privato - dipende dunque fortemente dalla disponibilità dei singoli ma anche dalla loro *possibilità* di intraprendere percorsi di coinvolgimento personale che li ridefiniscono dal punto di vista dell’identità sociale.

13 Come ricorda Bifulco - ma così anche Lanzara (1993) nel suo richiamo alla capacità *negativa* di stare nell’incertezza: “l’ambiguità dinamizza (...) i repertori delle competenze organizzative e apre la strada alla scoperta di nuove possibilità di scelta e azione” (Bifulco, 2012:39).

14 La rete è un contesto organizzativo che si basa sulla compresenza tra autonomia e interdipendenza tra i nodi. A livello territoriale ciò comporta che gli obiettivi delle singole organizzazioni non sempre coincidano con quelli collettivamente costruiti, perché non sempre mettono a priorità gli stessi elementi. Alcuni operatori che hanno espresso una identità di ruolo di “operatore attivista” hanno sottolineato frequentemente un conflitto con le proprie organizzazioni di appartenenza.

15 Come visto nella parte I il modello organizzativo della rete enfatizza la libertà e l’autonomia degli attori fino a farlo diventare un “imperativo morale”.

8.3. Operatori come “figure di confine”. Nuovi repertori di azione e argomentazione del lavoro sociale nell’incontro con il territorio

In entrambi i casi analizzati emergono all’interno delle rete ruoli professionali che si costruiscono a partire da un’appartenenza territoriale. Le traiettorie “di professionalizzazione” (cfr. §7.3) di queste figure, spesso abitanti del quartiere, costituiscono un prodotto peculiare della rete come sistema organizzativo aperto e poroso, che ha messo in discussione le distinzioni tra posizioni sociali e competenze consolidate nelle reti professionali. La rete informale, attraverso il sistema di connessioni *lasche* (Weick, 1993) tra le organizzazioni descritto nel capitolo 6, produce un ambiente formativo e abilitante di nuove figure professionali la cui identità plurale - di operatori e di abitanti - rafforza il radicamento delle organizzazioni nel quartiere.

L’esperienza personale di alcuni operatori ha trovato nella rete territoriale uno spazio di abilitazione come nuova modalità di intervento sociale basata su un’idea di competenza “intrinsecamente plurale” (Cottino, 2009a). Le figure di operatori che si sono formate attraverso lo sviluppo della rete sembrano indicare infatti una ridefinizione del concetto di competenza come sapere relazionale, sociale e implicato. Una interpretazione questa che ne espande il significato e ne pluralizza l’attribuzione. Nella rete sembrano quindi essersi sviluppati percorsi di riconoscimento di profili non strutturati come nuovi ruoli riconosciuti, cioè come modalità legittime di agire professionale. Queste figure, con la loro presenza e agenzialità, si sono dimostrate rilevanti per lo sviluppo della rete colmando i “buchi strutturali” (Burt, 2001) di relazione tra rete professionale e territorio. Essi hanno nel legame con il quartiere il proprio portato di innovazione delle pratiche e di legittimazione professionale, perdendo in competenza “tecnica” che compensano con il valore relazionale. Questi operatori collocati ai margini di differenti mondi sociali agiscono nella rete come “figure di confine” (Wenger, 2006).¹⁶

309

La professionalizzazione di figure provenienti dal territorio appare un processo rilevante per l’analisi delle reti territoriali sotto due aspetti. In primo luogo in quanto mette in discussione la visione della conoscenza come astratta e pre-esperienziale, affermando invece una sua derivazione pratica e sociale. In secondo luogo poiché rifiuta l’accezione tecnica che rimanda ad un sapere neutrale, affermando invece il valore di prospettive parziali e interessate - quelle degli abitanti - non solo come contributo conoscitivo ma anche progettuale. Per questo appare rilevante rileggere i casi studiati per comprendere il processo di abilitazione e i repertori di azione di queste figure emergenti. Nello specifico a fianco delle figure tradizionali dell’attivazione locale, sono emersi nelle due reti profili di operatori la cui competenza è esito di un processo di “apprendimento situato” (Lave e Wenger, 2006), in cui il legame personale sviluppa “un complesso di interazioni tra l’attore e i materiali del compito” (Lanzara, 1993:88). Le figure di operatori che si connotano per un legame forte e personale con il quartiere indicano come fonte della competenza una relazione “ecologica” con il territorio, in cui cioè l’ambiente è il *medium* (Lanzara, 1993) della conoscenza e quindi *prodotto* e *produttore* della competenza dell’attore.¹⁷

16 Wenger sostiene che nel contesto di una “comunità di pratica” possono esserci vari tipi di traiettorie di partecipazione. Alcune, che l’autore definisce “di confine”, trovano il loro valore “nel superamento dei confini e nel collegamento tra comunità di pratica” (Wenger, 2006:179).

17 Le concezioni ecologiche della conoscenza locale (Ingold, 2001; Magnaghi, 2000; Paba, 1998), riconoscendo la complementarietà e l’interdipendenza tra le dimensioni biologica e socio-culturale di partecipazione e coinvolgimento nel mondo, collocano l’individuo in un rapporto di coevoluzione con l’ambiente e con gli altri.

Le forme che la gente costruisce, tanto nell'immaginazione quanto sulla terra, nascono mentre sono coinvolti nell'azione stessa, entro gli specifici contesti relazionali della loro attivazione pratica nel proprio ambiente [...]. Solo perché essi già abitano [quel mondo] possono pensare ciò che fanno. (Ingold 2001:186)

Questa forma di competenza si genera non come fatto isolato bensì nella pratica di coinvolgimento nel mondo che è “un fare storico e sociale” (Wenger, 2006:59), rispetto alla quale il territorio - il quartiere - costituisce l'elemento di coerenza tra conoscenza ed esperienza. La relazione sociale diviene pertanto fondativa di una forma di competenza immaginata come *conversazione continua con la situazione* (Schön, 1983), il cui obiettivo, prima che produttivo e “manipolativo” della realtà (Vino, 2000), è cognitivo e interpretativo: ridiscutendo la base dell'esperienza produce nuova conoscenza e significato nel corso dell'azione. I casi mostrano infatti con evidenza come l'origine sociale e locale della competenza espressa da queste figure professionali comporta che esse non si pongano in modo prescrittivo rispetto al trattamento dei bisogni ma producano risposte contestualmente all'emersione del problema.¹⁸ La forma di competenza espressa da queste figure si allontana da una visione “esperta”, in cui un repertorio di conoscenze teorico e pre-esperienziale (Vino, 2000) certifica l'adeguatezza al trattamento di una situazione. Allo stesso modo essa si distanzia dall'attribuzione di neutralità, in cui l'esperto diviene figura centrale dell'organizzazione in quanto “detiene le informazioni in materia di innovazione e le conoscenze molto specializzate che è necessario possedere per sostenere la competizione” (Boltanski e Chiapello, 2014:38). La forma di competenza espressa da queste figure richiama una forma di potere intesa non come “ordine di grandezza” (Boltanski e Thévenot, 2006) ma come “creatività sociale” (Liep, 2001), ovvero un processo collettivo e “locale” di produzione del cambiamento che avviene nelle pratiche quotidiane e che si pone in antitesi con l'idea dell'attore detentore di una capacità considerata risorsa individuale - che sovrappone competenza, legittimità di azione e potere (Cottino, 2009a) -, ma come “active engagement with the constituents of his or her surroundings” (Ingold, 2001:5)¹⁹. La presenza di queste figure nelle reti professionali del terzo settore segnalano l'esistenza di discontinuità significative nell'azione delle organizzazioni sul territorio. L'introduzione di una prospettiva radicata - *dwelling perspective* (Ingold, 2001) - sull'azione locale lega la competenza ad una forma di *responsabilità* derivata dal coinvolgimento con il contesto (Marinelli, 2015). Una relazione personale e identitaria ma non privata, in quanto trae la sua rilevanza e pertinenza da un processo di verifica e riconoscimento sociale. La legittimità di questa forma di competenza non è dunque “presunta” (Kramer, 2003) sulla base di attributi prestabiliti del soggetto.²⁰

La ricerca identifica dunque una traiettoria peculiare che si sta delineando nel mondo delle professioni sociali e che ha nella rete territoriale una determinante specifica di riconoscimento e creazione. Questo

18 Queste figure professionali detengono una relazione “genetica” con il processo di formazione della rete, in quanto il loro riconoscimento attiene direttamente ai processi di apprendimento avvenuti al suo interno.

19 La creatività sociale nella letteratura antropologica è la “capacità di variare dalla regola” (Liep, 2001), facendo “entrare il nuovo nel mondo” (Hastrup, 2001:31), che è processo intrinsecamente plurale, collettivo e sociale. Una concezione vicina alla nozione di “politicità del quotidiano” espressa da autori come De Certeau e Bourdieu (cfr. Cellamare, 2008).

20 Questa prospettiva sulle competenze di lavoro sociale territoriale dà al principio dell'attivazione un'accezione più inclusiva, affermando che le competenze di partecipazione non dipendono solo da fattori predittivi *ex ante*, che sono già esistenti e vanno quindi scoperti e attivati, ma possono essere formate nel processo assumendo una conformazione unica perché specificamente legata al contesto di emersione. La prospettiva ecologica declina pertanto il concetto di “attivazione”, al centro del processo di ridefinizione locale del sistema del *welfare* (Bifulco, 2015; Bifulco e Vitale, 2003), in una prospettiva di estensione del protagonismo e dell'autosviluppo delle comunità, in cui “il prefisso auto assume un valore centrale come riconoscimento del ruolo della comunità” (Paba, 1998).

elemento determina però una domanda rispetto alla reale capacità di assorbimento di queste figure emergenti nelle filiere delle politiche istituzionali e nei mondi organizzativi di appartenenza.

Ruoli emergenti e riconoscimento formale di competenze territoriali

Il riconoscimento e l'abilitazione delle figure "di confine" interroga dunque la capacità delle reti territoriali di farsi meccanismo di innovazione delle politiche pubbliche. In primo luogo rispetto al riconoscimento di competenze relazionali ed esperienziali appare rilevante per le organizzazioni più prossime al territorio dotarsi di meccanismi interni di reclutamento e di formazione di queste figure. Si tratta cioè di dotare i processi territoriali di spazi di "partecipazione periferica legittima" (Lave e Wenger, 2006), strumenti di coinvolgimento nelle pratiche della rete in cui figure non esperte abbiano la possibilità di entrare progressivamente all'interno dei gruppi di lavoro e delle situazioni organizzative attraverso "un'assunzione progressiva di compiti e responsabilità" (*ibidem*), senza dare per scontata la capacità di attivazione.

Nei due casi osservati hanno giocato un ruolo rilevante in questo senso i progetti sviluppati attraverso finanziamenti privati - come le fondazioni di origine bancaria - che hanno rappresentato interessanti spazi di reclutamento di nuove figure professionali dal territorio, come dimostrano le biografie di attivisti e abitanti raccolte nel capitolo 7.3. In queste occasioni la rete territoriale si è costituita come un ecosistema formativo e abilitante della conoscenza delle comunità non solo nella direzione dell'arricchimento cognitivo di una decisione assunta "al di fuori e al di sopra della società" (Flyvbjerg, 1998), ma abilitandola come forma di competenza "maturata nella prassi". Rispetto alla formazione delle competenze locali nelle reti professionali sembra però importante porre attenzione a due questioni. In primo luogo non ridurre il ruolo delle figure "di confine" ad una funzione di animazione sociale, in linea con un'interpretazione "debole" del concetto di partecipazione (Cognetti, 2007b), ma di valorizzare il legame con il territorio per costruire una prospettiva radicalmente nuova sugli esiti nel quotidiano degli interventi. Questa possibilità risulta particolarmente rilevante nei contesti marginali per assumere "cittadinanze difettive [come] uno stimolo al cambiamento" (Paba, 2010:102) delle politiche e degli interventi territoriali.

In secondo luogo il riconoscimento delle competenze non esperte introduce una domanda di abilitazione anche nella direzione degli strumenti formali che regolano la collaborazione delle organizzazioni private con le istituzioni pubbliche. Se nelle progettualità emerse "senza il Pubblico" si sono venuti a creare spazi di formazione e riconoscimento di nuovi profili professionali e competenze, è importante non ridurre la portata innovativa di queste esperienze all'ambito locale, ma utilizzarle come indicatori per riflettere sugli sbarramenti prodotti dalle politiche all'attivazione e al riconoscimento professionale di profili non convenzionali come nuove funzioni del *welfare* locale. Il sistema degli accordi legato alla contrattualizzazione delle politiche pubbliche - richiamato nella prima parte della ricerca come quadro di sfondo (cfr. §3) - ha sviluppato meccanismi di accreditamento delle organizzazioni locali che riproducono modelli di professioni e ruoli tradizionali che non sempre trovano corrispondenza con i profili che agiscono nelle organizzazioni territoriali. La questione del riconoscimento e abilitazione di una pluralità di competenze per l'intervento territoriale appare quindi tra le più rilevanti nei processi di attivazione locale, in quanto attiene direttamente all'inclusività dei processi - quindi alla loro democraticità - e alla loro *legacy* (Cellamare e Cognetti, 2014:44).

La possibilità di attivare processi di intervento sociale territoriale innovativi sembra non scindibile da una riflessione alle competenze degli attori territoriali - individui e organizzazioni - e costituisce una delle principali sfide dell'apprendimento istituzionale attraverso i processi di delega al terzo settore. La suggestione che le figure "di confine" delle reti territoriali portano alle politiche pubbliche è di "abbassare la soglia" di accesso (Vitale, 2003) non solo nella direzione dell'utente finale del servizio territoriale, affinché si faccia più inclusivo verso ciò che non arriva a costituirsi come domanda sociale, ma anche rispetto ai profili delle competenze attivati per il disegno di un intervento o di un servizio. Affinché gli apprendimenti e le innovazioni non rimangano esperienze "inevitabilmente locali, tendenzialmente poco stabili, singolari, e difficilmente riproducibili" (*ibidem*) sembra importante scardinare la polarizzazione - ricalcata anche da molta letteratura recente che ha indagato il tema dell'innovazione sociale e territoriale - tra percorsi innovativi portati avanti dal privato e forme della collaborazione "sussidiaria" - appalti e bandi - associati all'intervento pubblico che non permettono ai territori di costituirsi come parte attiva nella definizione delle politiche.

8.4. Procedure di improvvisazione per il trattamento della marginalità. Dal fattore umano al quartiere come spazio della cura.

Come riportato nei capitoli introduttivi a questo lavoro, i quartieri marginali si trovano oggi ad affrontare un processo di esclusione esito di una spinta duplice: da un lato il progressivo decadimento degli spazi e dei luoghi dell'abitare quotidiano che rappresenta un disinvestimento nella produzione del *welfare* pubblico (Officina Welfare Space, 2012); dall'altro la riproduzione di fenomeni di esclusione determinati da politiche direttamente e indirettamente discriminatorie (Tosi, 2017; Oberti e Préteceille, 2017) che precludono la capacità di attivazione degli individui all'interno del sistema di protezione sociale rendendoli "invisibili". Nei quartieri di San Siro e Giambellino Lorenteggio, la condizione di marginalità di molti abitanti ha reso necessario, per gli operatori territoriali, ristrutturare le pratiche dell'intervento sociale di prossimità. Il riconoscimento di "procedure di improvvisazione" (cfr. § 6.3) come sistema organizzativo di intervento sulla marginalità mette in luce l'esistenza di strategie di intervento informali condivise tra gli operatori - e non necessariamente tra le organizzazioni - per il trattamento di bisogni che non trovano diretta codificazione come *target* delle politiche pubbliche di *welfare*. Attraverso un sistema di relazioni informali che sostengono il passaggio di informazioni e risorse tra i diversi presidi sociali del territorio, gli operatori "sconfinano" dal proprio mandato professionale formando filiere di intervento "miste", che connettono senza soluzione di continuità presidi professionali e informali per aggirare i vincoli di accesso ai sistemi di *welfare*. Un sistema organizzativo informale che si basa sull'attivazione di capitale relazionale individuale che produce un approccio condiviso ma non un protocollo stabile di azione.

Questa modalità di intervento nella prossimità è significativa perché ha sviluppato in molti casi una vicinanza emotiva tra alcuni operatori e gli abitanti che sembra agire come leva per la ridefinizione delle modalità di sostegno alle fragilità. Alcuni degli operatori che hanno un rapporto quotidiano con gli abitanti del quartiere trovano anche il tempo della condivisione di esperienze e di discorsi "inutili" (Nussbaum, 2009), opponendo all'efficienza e neutralità delle procedure formali una "amicalità professionale" (Tarsia, 2010:22) che permette una comprensione profonda dell'altro. Questa dinamica di "tuning" (Siegel *et al.*, 2012) riconosce come legittimo lo smarrimento di fronte a un sistema dal

quale non si viene riconosciuti sviluppando una relazione “a legame debole” ma significativa, perché si configura come luogo di scambio tra due soggetti che “veicola il permesso di esistere” (Ranci, 2001). Il coinvolgimento emotivo degli operatori che si sviluppa nella relazione diretta e individuale con l’abitante si connota allora come “legame emergente”, vincolante ma “non riducibile ad altri legami esistenti temporalmente ad esso anteriori” (Fava, 2013:47). Esso sconfina dall’idea di relazione come scambio tra le parti per sprigionare “tutte le condizioni di possibilità dell’incontro”(ibidem).²¹ Le “procedure di improvvisazione” mentre producono atti creativi di risoluzione di problemi, riaffermano il valore *politico* della relazione come strumento di integrazione di soggetti marginali, assumendo la responsabilità di una diversa pertinenza dell’intervento di prossimità. L’approccio così inteso definisce la relazione come “luogo del mutamento” (Laino, 2009), in cui la *socievolezza* che si innesca nelle relazioni di prossimità quotidiana può essere motore di nuova *agency* per i soggetti marginali (Pirozzi e Rossi Doria, 2010), ridefinendo in un senso capacitante il concetto di “attivazione”.

Lo sbilanciamento sull’emotività e il coinvolgimento degli operatori può incorrere tuttavia nelle disfunzioni di un approccio caritatevole, coercitivo o di controllo, riducendo la relazione di aiuto ad un discorso *morale* (Alietti, 2013; De Leonardis, 2003; Procacci, 1998) che produce asimmetrie di potere invece che capacitazione. Al contrario, la dimensione collettiva esperita nella rete ha reso, nei due casi, l’esperienza personale degli operatori uno strumento di apprendimento collettivo che dalla tensione individuale risale in generalità come espressione di una intenzionalità condivisa volta a fare emergere un problema pubblico. I casi di San Siro e Giambellino indicano infatti che per il trattamento delle nuove forme di marginalità, appare interessante guardare all’*implicazione* e all’*ingaggio* di alcuni operatori -, la cui discrezionalità di azione è un tema centrale delle professioni sociali (Saruis, 2015) - non come “fattore umano” (Granata, 2016) - che intende cioè la spinta all’azione fuori dai confini della professione come responsabilità individuale e quindi, nuovamente, come gesto privato -, bensì come affermazione di un diverso *paradigma* di intervento territoriale che concepisce il quartiere come “spazio della cura”.

313

Il legame di cura non è una funzione residuale delle competenze, relegata alla sfera privata dell’emotività e della istintualità²², ma è una tensione che genera preoccupazione rispetto alla significatività del risultato prodotto in termini di benessere per l’altro (Marinelli, 2015)²³, riconoscendo la vulnerabilità come intrinseca alla condizione umana. Attraverso la relazione personale con gli abitanti del quartiere alcuni operatori hanno sviluppato un sentimento di “curiosità critica” (Freire, 1968) verso la condizione di marginalità e di *responsabilità* per il suo trattamento. Una tensione all’attivazione “che si appella alla

21 Ferdinando Fava riflette sulla posizione dell’antropologo e sulla nozione di “campo”, inserendosi nel dibattito storico della disciplina rispetto alla posizione di neutralità o partecipazione agita dal ricercatore e dal suo rapporto con la cultura dell’altro. Il concetto di implicazione su cui riflette l’autore, sebbene declinato in un diverso ambito professionale, ci aiuta a riflettere sulla impossibilità di scindere il concetto di relazione dalla prospettiva soggettiva che esso richiama, che è necessariamente non del tutto controllabile o prevedibile, e pertanto soggetta a trasformazione di entrambi i termini della relazione.

22 Quello che Thévenot ad esempio definisce come “regime di coinvolgimento familiare” e che sostiene la capacità di orientarsi e di acquisire sicurezza nell’azione di coinvolgimento nel mondo (cfr. Thévenot, 2007).

23 Annalisa Marinelli definisce la cura un sapere “poliprassico” e “autoesperto”, che si declina come modello di intervento basato sulla relazione con gli altri e con l’ambiente. Un movimento interessato e preoccupato per l’altro e il suo benessere (Marinelli, 2015), che produce un continuo esercizio di *decentramento*. L’autrice sostiene che il concetto di cura abbia subito un processo di delegittimazione culturale che lo ha confinato alla dimensione domestica, che ne ha indebolito la forza nel discorso pubblico relegandolo a gesto privato con valore “esistenziale assoluto ma non politico”. L’affermazione di un ordine simbolico maschile è concisa con l’attribuzione della cura alla sfera domestica e del femminile, rivendicando nella sfera pubblica e sociale l’emancipazione dalla necessità della cura e la sua dissociazione dalla relazione. Non diventando matrice culturale, la cura e le relazioni di cura sono diventate *strumenti di scambio*, stigmatizzando la condizione di vulnerabilità intrinsecamente legata alla condizione umana e confinando la cura alla sfera dell’intimo, da cui si cerca di rendersi autonomi. Una riflessione, quella di Marinelli, che ci aiuta a rileggere criticamente il principio dell’attivazione nelle relazioni di intervento sociale assistenziale.

fedeltà all'esperienza e alla profonda cognizione del contesto, e quindi nasce dal sapersi mettere in relazione con l'ambiente, i materiali disponibili, i tempi e i corpi degli altri con i quali si interagisce" (Marinelli, 2015:17). Nella prospettiva del concetto di cura, la relazione è concepita non come strumento di scambio²⁴ ma come strumento *politico* di capacitazione dei singoli e delle popolazioni riconoscendo la spinta "intelligente" dell'emozione, la quale non è considerata una forma di conoscenza di second'ordine (Nussbaum, 2009), ma una "tensione alla speranza senza la quale non ha inizio la lotta" (Freire, 1992). Dal legame di cura scaturisce infatti una nuova e più profonda comprensione della condizione dell'altro escluso.

La modalità relazionale e improvvisata che si è prodotta nell'interazione in rete degli operatori del quartiere indica che la tensione emotiva, se accolta come legittima, può essere generativa di una riflessione collettiva sulla giustizia sociale, attivando una forma di *moralità pluralista* (Breviglieri *et al.*, 2003) "in grado di fare spazio e valorizzare modi molto diversi di rivolgersi agli altri (come portatore di diritti, come membro di una particolare comunità culturale e infine come personalità singolare)"²⁵ (*ibidem*). Un pluralismo non tanto di forme di giustizia, "attento ai diversi modi di distribuire determinati beni, ma chiaramente un pluralismo di forme di impegno, ansioso di fare spazio a diversi modi di attribuire dignità alle persone"²⁶ (*ibidem*). In questo senso le reti di San Siro e Giambellino Lorenteggio hanno prodotto uno spazio di socializzazione - di espansione - dell'esperienza individuale degli operatori, favorendo dinamiche di confronto operativo che hanno messo in discussione il funzionamento del *welfare* locale, riportando temi e questioni affrontate nel quotidiano entro uno spazio di visibilità e discussione pubblici. Il trattamento relazionale della condizione di marginalità, che ha portato gli operatori a elaborare "procedure di improvvisazione", sembra avere assunto il valore di un'azione *riflessiva* (Schön, 1983) rispetto ai vincoli del sistema di *welfare* locale e alle modalità di intervento sociale più adeguate al contesto per superarli. In una prospettiva di politiche per la marginalità, le due reti locali hanno prodotto una infrastruttura - informale - di condivisione di modi di agire che si esprime tacitamente nelle scelte quotidiane dei singoli operatori come intenzionalità politica, ovvero come *scelta* di posizionamento che tratta il locale come banco di prova della cittadinanza.²⁷

Se il trattamento relazionale dei bisogni rappresenta un paradigma ormai consolidato delle politiche sociali (De Leonardis, 2003), è necessario costruire un discorso che ne raccolga il portato innovativo di personalizzazione e attivazione (Bifulco e Vitale, 2003) come strumento di "riconoscimento sociale" (Ranci, 2001; Fraser, 1998) di individui segnati in primo luogo dalla disgregazione del proprio capitale relazionale, che è oggi risorsa imprescindibile per l'inclusione nella società (Rainie e Wellman, 2012). Nei discorsi e nelle pratiche degli operatori territoriali la relazione di aiuto è stata concepita come *legame sociale*, in cui l'operatore esprime una capacità di "accettare di non comprendere l'altro e di stare

24 Gli orientamenti che hanno rinnovato l'approccio all'intervento sociale lo hanno rideclinato in forma di "processo di organizzazione sociale" (Bifulco e Vitale, 2003), affermando come valore la produzione di relazioni. Ha preso così corpo un "paradigma relazionale" (Donati e Colozzi, 2006) dei servizi sociali che ha identificato la relazione come centro di produzione di benessere (Wood e Newton, 2005; Ripamonti, 2018), rendendo però, secondo alcuni autori critici, strumento di scambio (De Leonardis, 2003; 2008).

25 Traduzione dell'autrice.

26 Traduzione dell'autrice.

27 La delega al terzo settore, se non è agganciata a dispositivi di interlocuzione pubblica, rischia infatti di produrre un effetto di contenimento del disagio sociale (Alietti, 2013; De Leonardis, 2008), trattando il locale prossimità come *derivato* (Bagnasco, 2003) di un intervento, il quale, essendo definito nei contenuti e nelle procedure formali altrove, può essere valutato solo in termini di metodo - la procedura - e non di merito - l'idea di società che veicola.

sul margine” (Tarsia, 2010:16), rinunciando all’imperativo della coesione che interpreta il conflitto come non funzionale e improduttivo (Alietti, 2013; Maranghi, 2014), per farlo “esplodere” metaforicamente come discorso condiviso, comune e pubblico. In questo modo l’intervento locale può trovare una direttrice di sviluppo non ripiegata in un localismo “regressivo” (Ripamonti, 2018:94) ma improntata a una matrice politica. La prospettiva della cura costituisce un tentativo di ristabilire un percorso possibile di integrazione di individui - e territori - esclusi - nel senso di “disaffiliati” (Castel, 2004) - dal paradigma culturale della società-rete, che ha negato la disuguaglianza come forma di legame sociale (Donzelot, 2008), permettendo a “cittadinanze differenziali” (Holston, 2007) di essere inserite in un orizzonte di società e non solo della comunità.

8.5. Tensioni tra competenza e rappresentanza nell’azione politica delle reti territoriali. La prossimità come proche

Come visto nel terzo capitolo lo sviluppo delle reti territoriali è radicato in un processo storico di territorializzazione delle politiche sociali e urbane, che nel contesto milanese Milano ha sviluppato con particolare intensità un rapporto sussidiario tra ente pubblico e terzo settore. Il discorso a supporto della delega al privato sociale dell’intervento territoriale ha enfatizzato in particolare tre aspetti della relazione di prossimità tra le organizzazioni e i territori: la vicinanza agli utenti, che permette di sviluppare interventi più adeguati ai bisogni della persona (Gui, 2003); la flessibilità delle strutture organizzative private, che permette la revisione continua delle procedure (Fosti, 2013); la capacità di mobilitazione di capitale sociale (Donati e Colozzi, 2006) a completamento e arricchimento dell’intervento professionale strettamente inteso (Zandonai, 2017).²⁸ Tuttavia, si è visto come il terzo settore italiano, nato intorno ad una istanza di ripensamento delle politiche sociali, abbia subito un progressivo svuotamento del suo mandato innovatore. Nel passaggio dal *welfare state* ai sistemi di *welfare mix* si è avviato un processo di professionalizzazione delle organizzazioni del *no profit* che ne ha fortemente depoliticizzato ruolo e istanze (Biorcio e Vitale, 2016). L’azione delle organizzazioni del terzo settore è stata incanalata entro le maglie di una infrastruttura di *governance* che li ha resi dispositivi esecutivi di un intervento sociale concepito sempre più come tecnico.²⁹ In questo scenario, come hanno sottolineato i contributi critici riportati nella prima parte della tesi, l’enfasi sull’autonomia del terzo settore ha prodotto un intervento sociale frammentato (De Leonardis, 2002) che marca l’impoverimento del dibattito sui diritti storicamente legato alla produzione del *welfare*.³⁰ Appiattita ad una dinamica sussidiaria, l’azione del terzo settore corre così il rischio di connotare il territorio come sola cornice delle proprie attività, perimetro di fenomeni e interventi, e perdere la forza di “legame significativo” (Donati, 2007) e di strumento di apprendimento. Allo stesso tempo appare interessante riconoscere, attraverso i due casi, come l’allargamento della compagine

315

28 Cardine della delega al terzo settore è il concetto di “prossimità” intesa come riduzione della distanza tra servizio e beneficiari diminuita “avvicinando” (Thévenot, 2007) - cioè *esternalizzando* dalla Pubblica Amministrazione - le funzioni di programmazione, gestione e produzione dei servizi, ipotizzando così una maggiore efficacia della prestazione.

29 Sempre più frequentemente, le organizzazioni del settore *non profit*, in particolare nell’ambito socioassistenziale, si conformano come imprese di gestione di servizi orientate da principi di razionalità economica (De Leonardis, 2002). Questa transizione ha indebolito il significato della collaborazione orizzontale, connotando non di rado i processi di rete in modo “strumentale”, come cioè supporti allo scambio economico tra attori con il rischio di generare atteggiamenti monopolistici verso i territori di intervento e di trattare le domande sociali come beni di scambio entro un mercato che si fa sempre più localistico (*ibidem*).

30 Con il tempo il *welfare* si è trasformato in un agente prescrittivo di bisogni e comportamenti perdendo la capacità di interrogarsi sugli orizzonti instabili della società nell’epoca della postmodernità e producendo partizioni della società che hanno creato nei territori della marginalità inediti processi di esclusione e “deistituzione” (cfr. §1 e §5).

degli attori che compartecipano oggi alla produzione di *welfare* locale - il cui contributo è fortemente enfatizzato dagli approcci emergenti del “*welfare* generativo” e del “*welfare* di comunità” - ha generato una commistione non solo tra forme e modalità di intervento ma soprattutto tra “stili della partecipazione” (Lichterman, 2006) che in alcuni contesti stanno ridefinendo la relazione tra terzo settore e territorio non solo sul piano procedurale dell’intervento sociale - le forme e le modalità di erogazione dei servizi sociali - ma anche su quello della concezione come politica per il territorio - cioè le razionalità e le competenze espresse. In questa prospettiva i casi di San Siro e Giambellino Lorenteggio appaiono particolarmente rilevanti perché segnalano una dinamica di ritorno: un processo di riappropriazione di un mandato politico da parte di organizzazioni del terzo settore da tempo attive nello stesso territorio connessa, come già descritto nei paragrafi precedenti, all’emersione di figure specifiche e ad un ruolo inedito della rete territoriale. Questo processo di “politicizzazione di ritorno” è interessante se osservato nei possibili impatti sulle organizzazioni e sui meccanismi di rappresentanza che esprimono nei territori.

I due casi, sebbene con alcune differenze, hanno fatto luce infatti su una dinamica “transattiva” (Crosta, 2010) in atto tra le organizzazioni territoriali di due quartieri sottoposti più di altri allo scollamento tra le configurazioni prodotte dalle politiche e i bisogni sociali espressi dagli abitanti. L’incontro tra gli orientamenti professionali e le forme di intervento di prossimità ha messo in tensione forme di razionalità e competenze di ordine differente, innescando processi rilevanti di ridefinizione dei significati dell’intervento sociale territoriale, come visto in particolare attraverso l’analisi dei discorsi prodotti nelle due reti (cfr. §6.5). Grazie a questa dinamica transattiva, il quartiere è “entrato” nella rete professionale scompaginandone logiche e forme dell’azione, introducendo la variabile del legame forte come motore dell’azione locale che ha formato figure portatrici non solo di una competenza esperta ma anche di una razionalità “situata” (Lave e Wenger, 2006).

316

Oltre alla dinamica organizzativa già sottolineata, nei due territori l’attivazione della rete ha coinciso con un processo di risignificazione dell’intervento sociale, connotando questo sia come campo di azione e sia come posta in gioco dell’agire politico della rete. Nei due casi reti formate in prevalenza da organizzazioni professionali si sono conformate come “pubblico implicato, motivato cioè ad agire” (Cefai, 2007) perchè denso di esperienza quotidiana e di relazioni che hanno costruito un sistema di “aspettative di reciprocità” (cfr. §6.5) tra attori e territorio.

La riappropriazione dell’istanza politica delle reti del terzo settore sembra dunque essere legata al processo di territorializzazione delle politiche sociali che in questi due quartieri non ha prodotto solamente un intervento più efficace ma anche l’assunzione di una prospettiva “implicata” come motore dell’agire professionale.³¹ Alla neutralità di un intervento informato da sole competenze “tecniche” gli operatori delle due reti oppongono - con modalità e strumenti differenti - una diversa pertinenza e responsabilità rispetto all’intervento territoriale per il miglioramento delle condizioni del quartiere. L’ipotesi è dunque che in questi due territori l’istituzione di una rete di quartiere abbia coinciso e permesso l’avvio di una dinamica di ripoliticizzazione del *welfare* che “rifonda il nesso perduto tra città e democrazia come luogo dell’espansione dei diritti” (Perrone, 2016).

Questa prospettiva è rilevante in quanto afferma che la prossimità degli attori - e quindi delle

31 Che nei casi di San Siro e Giambellino Lorenteggio appare legata alla tensione politica sviluppata in particolare da alcuni operatori centrali nella rete che hanno assunto un’identità di ruolo di “operatore attivista”.

organizzazioni - ad un contesto non consiste solo nella loro presenza su un territorio, che ne informa la conoscenza del locale, ma si esplica in una condizione di vicinanza che si rafforza entro sistemi di legami forti, personali e identitari.³² Nei casi di San Siro e Giambellino la condizione di “choc morale” (Cefai, 2007) rispetto alle condizioni del quartiere e alle decisioni pubbliche di intervento - o non intervento - per il suo miglioramento ha costituito certamente uno dei motori del processo di risignificazione delle relazioni orizzontali e ri-capacitazione degli attori territoriali. Questa tensione, visibile all’origine dei due processi di rete più recenti, ha portato i soggetti locali a ridefinire il significato del concetto di prossimità - e conseguentemente il proprio ruolo come “agenti” di prossimità - in senso non razionale e tecnico ma *morale*. Questa possibilità sembra però esprimersi solo entro un processo - non privo di ambiguità - di validazione sociale di un esercizio di ruoli e funzioni professionali, che, come detto, ammette l’interferenza delle motivazioni e delle prospettive personali senza inibirle come non pertinenti. Il quartiere si connota, nei discorsi e nelle pratiche della rete, come “spinta qualificata spazialmente a combattere le esclusioni del locale” (Bifulco, 2015). Questo processo risuona nell’accezione che il concetto di prossimità assume nella lingua francese. Il termine *proche* identifica allo stesso tempo una condizione di vicinanza fisica ed esperienziale, legata ad un rapporto di quotidianità e familiarità d’uso del territorio, che è necessariamente soggettivo e personale e che è alla base dei processi di mobilitazione collettiva (Cefai, 2007):

Il termine “proche” è diverso da “locale”, che designa una scala spaziale, da “privato”, che si contrappone a “pubblico” e da “particolare”, contrario di “generale”. Il “proche” rimanda a qualcosa vissuto come avente importanza o particolare pertinenza nella vita quotidiana degli attori-abitanti, utenti o cittadini” (*ibidem*, p.100).

317

Nei casi di San Siro e Giambellino Lorenteggio la relazione di prossimità ha comportato che gli operatori si coinvolgessero in modo forte dentro le dinamiche di rete, espandendo l’orizzonte dei significati culturali legati al proprio agire nel quartiere oltre la concezione di prossimità come vicinanza fisica. Nei casi descritti la prossimità è una condizione *emergente*, fortemente connessa ai percorsi personali che gli attori compiono affermando la propria identità di ruolo. Un esito inatteso della dinamica di partecipazione alla rete, che connota il quartiere come spazio senza soluzione di continuità tra vita e professione, generando una tensione all’attivazione che quando trova espressione collettiva sembra mutare il dominio dell’azione, il registro delle competenze e i repertori dell’argomentazione delle reti professionali. La condizione di *proche*, ripristinando un legame identitario con il territorio, conduce in questo senso all’assunzione di un mandato di rappresentanza. In questo concetto risiede dunque uno degli esiti più significativi per la riflessione intorno ai processi che stanno attraversando oggi il terzo settore. Nei contesti di San Siro e Giambellino Lorenteggio, segnati da un forte indebolimento del capitale politico delle comunità a causa di molteplici processi di esclusione e “deistituzione” (Kessler e Schöpf, 2010), la maturazione di una condizione di *proche* sembra avere dato esito all’assunzione da parte di organizzazioni professionali di una funzione di *advocacy* che sopperisce alla mancanza - o difficoltà - di costruzione di percorsi di mobilitazione degli abitanti.³³ Questa forma

32 Nei due casi la componente soggettiva sembra essere una determinante fondamentale per evadere dalla tendenza alla riproduzione di una relazione strumentale con il quartiere, che interpreta la formazione della rete locale come processo tecnico e il ruolo degli attori come sussidiario a quello del Pubblico e animativo verso il quartiere.

33 In particolare verso coloro che, pur essendo sul territorio, non sono identificati come *target* per le politiche pubbliche, risultando cioè estranei alla definizione di “comunità locale” (cfr. Crosta, 2007).

di rappresentanza agita dalle reti professionali del terzo settore è interessante sia in quanto riafferma l'orizzonte politico del *welfare*, sia perché connota le reti territoriali come soggetti *ibridi* (Minkoff, 2002) e plurali, in cui competenze professionali sostengono la legittimità di un'azione politico-rivendicativa.

Asimmetrie di potere e aspetti critici sulla rappresentanza

Nella concezione della rete come dispositivo sussidiario di implementazione di politiche pubbliche, la funzione di rappresentanza agita dalle reti del terzo settore è interpretata in un senso *strumentale*: arricchisce la decisione ma non è costituente di una nuova relazione con il territorio né di un soggetto collettivo locale. L'agire di rappresentanza come espressione di una condizione di *proche*, derivata, come detto, da percorsi di apprendimento collettivo e maturazione di consapevolezza degli attori locali rispetto al regime difettivo e differenziale dell'abitare nel quartiere, si è posta come motore di un nuovo legame tra rete e quartiere, dando corpo ad un nuovo soggetto collettivo. Questa dinamica appare rilevante perché attraverso l'agire conflittuale e di rappresentanza non solo è stato affermato che la condizione del quartiere è un "problema pubblico"³⁴ ma soprattutto è stato ripristinato un ordine di relazioni verticale tra territorio e istituzioni pubbliche³⁵ che il paradigma culturale della rete, espresso dai principi della *governance* e della sussidiarietà orizzontale, tende ad offuscare, legittimando una ritrazione del Pubblico che rinuncia alla responsabilità dell'azione locale.³⁶ La prossimità concepita come *proche* abilita al contrario un piano di rappresentanza del territorio che interroga la costruzione delle decisioni, conferendo nuova centralità politica all'azione locale e rifiutando la costruzione di quadri oggettivi, *credibili e assunti come veri* (Pellizzoni, 2011), che invalidano forme altre di sapere, sostituendo agli argomenti della politica - il piano etico e valoriale - quelli della tecnica.

318

Al contempo, però, la tensione politica di cui si fanno portatrici le reti nei due casi esaminati fa emergere due nodi critici di interesse per il dibattito sulle reti territoriali. Il primo riguarda il ruolo istituzionale nel rapporto dialettico con la rete, il secondo riguarda invece la necessità per le reti di sviluppare forme riflessive intorno all'azione di rappresentanza sviluppata.

In primo luogo, la forma di rappresentanza agita dalla rete professionale nei due casi è, come emerso dalle storie delle reti (cfr. §5), autoconvocata. Questo elemento costituisce un punto di attenzione specifico qualora il processo di riconoscimento e interlocuzione tra rete e istituzioni pubbliche usi la rete come unico banco di prova della partecipazione, in particolare laddove le capacità di partecipazione sono deboli, inesistenti o meno visibili come nei territori marginali. Il rischio di un uso *strumentale* e opportunistico della rete (Ranzini, 2018) come "rappresentazione" del territorio può generare da un lato i cortocircuiti noti tra partecipazione e rappresentanza (Vitale, 2007a) e dall'altro connotare il quartiere come monopolio degli attori organizzati, in cui all'espansione del ruolo dei professionisti territoriali come interlocutori del Pubblico corrisponde, nei fatti, una riduzione del ruolo del sapere e delle competenze delle comunità "difese" (Reardon, 2014). Questa attenzione determina con maggiore chiarezza il difficile equilibrio di quelle figure che si pongono, anche in virtù della loro prossimità, come traduttrici di istanze locali tra rete e territorio.

34 Si vedano i discorsi emersi contestualmente all'affermazione dei soggetti imprenditori della rete nei due territori. Cfr. § 6.2).

35 Evidente nel richiamo ai significati di *advocacy* e conflitto emersi nelle due reti (cfr. §6.5).

36 In questa dinamica di orizzontalità senza responsabilità pubblica l'azione locale si connota come "regime di separazione" (De Leonardis, 2008).

L'opportunità offerta dalle reti di prossimità è quella invece di costruire, attraverso questi operatori "di confine", un ponte tra il trattamento molto ravvicinato delle questioni - che ha la possibilità di coglierne le implicazioni alla grana fine e fornire un sostegno immediato - e la sua generalizzazione come questione pubblica. In questa prospettiva, appare determinante per l'istituzione però "avere cura del conflitto" (Tarsia, 2010) che emerge nella relazione con i territori, non richiedendo alle reti di assolvere ad un ruolo di mediazione tecnica.³⁷ Sembra al contrario cruciale recuperare una prospettiva di "promozione" verso le reti sociali (Schön, 1989) e di "re-intervento"³⁸ (Crosta, 2010), utilizzando la rete territoriale come spazio di rielaborazione dei bersagli del conflitto territoriale, più che come elemento di governo del conflitto.

Il secondo aspetto critico risiede nella validazione di pratiche di partecipazione che possono essere escludenti per alcuni abitanti. Il tema del riconoscimento di nuove competenze di partecipazione alla rete territoriale è uno dei nodi dell'esperienza di mobilitazione sociale in rete avvenuta nei quartieri di San Siro e Giambellino Lorenteggio. La valorizzazione della posizione intermedia di alcuni individui tra reti professionali e abitanti può infatti promuovere le capacità autoimprenditoriali di alcuni *broker*, senza però apportare, a livello più generale, un cambiamento in termini di processi di inclusione sociale (Bricocoli e Sabatinelli, 2017). Il rischio è cioè che si vada a rafforzare la spinta individualistica insita nei meccanismi di rete (Bifulco *et al.*, 2008), che, come sottolineato da differenti contributi critici sul tema, non produce innovazione sul piano dei rapporti tra gli attori (Murray *et al.*, 2010; Vicari Haddock e Mingione, 2017).³⁹ Questa attenzione richiede, a parere di chi scrive, uno sforzo di riflessività per le reti professionali nei quartieri marginali per interrogarsi sui processi di reale partecipazione del territorio. I percorsi di professionalizzazione di alcune figure del quartiere e la dinamica di mobilitazione di rete mettono in evidenza, a questo proposito, che queste reti pur coltivando una emergente dimensione di attivismo territoriale e una retorica che richiama la partecipazione del quartiere agli interventi promossi, sono ambiti, nei fatti, solo occasionalmente accessibili agli abitanti "puri" e alle figure della marginalità a sostegno delle quali i soggetti della rete intervengono.

La dinamica di coinvolgimento nella rete legata alla conformazione "a progetto" dell'intervento territoriale può risultare infatti escludente per alcune figure. La conformazione frammentata del *welfare* territoriale, se da un lato ha aperto interessanti spazi di reinterpretazione di competenze e ruoli, come sottolineato, dall'altro ha reso pratica ordinaria la coprogettazione tra organizzazioni per l'implementazione degli interventi. Questa consuetudine comporta che, mentre si rafforzano i legami tra gli operatori e si genera una commistione tra percorsi personali e professionali, al contempo si riduce la possibilità di contribuire all'intervento territoriale per coloro che non sono portatori di interessi altri

37 Il pensiero razionalista, che ancora pervade alcuni segmenti della Pubblica Amministrazione, concepisce infatti il potere come dominio esclusivo del decisore politico e richiede alla tecnica - sia essa espressa in forma di procedura formale o di manifestazione di sapere settoriale e specifico - di farsi soggetto neutrale (Pellizzoni, 2011), creando consenso intorno a un "ideale di potere" che agisce secondo una razionalità presentata come oggettiva - e quindi necessariamente positiva -, che delegittima le altre visioni del mondo (Flyvbjerg, 1998).

38 Con l'espressione "strategia de re-intervento", Crosta fa riferimento ad un atteggiamento del Pubblico che si pone in una disposizione all'apprendimento attraverso la condivisione con gli attori locali di conoscenze e rappresentazioni del problema, prodotte dalle reti informali di interazione sociale, che danno come esito bersagli molteplici da trattare facendo i conti con rappresentazioni del problema differenti (Crosta, 2010).

39 Come visto nella prima parte il modello organizzativo della rete si basa sul principio della *attivazione*. Nelle reti di aiuto di prossimità, il principio dell'*empowerment* si scontra con i processi di fragilizzazione che hanno attraversato la società negli ultimi anni, con il rischio che, trattando i beneficiari come co-agenti del servizio, si sviluppi un cortocircuito per cui si chiede di più a chi ha meno. La relazione di aiuto può così facilmente trasformarsi in una ipoteca sul trattamento del problema, subordinata alla capacità del singolo di conformarsi all' "imperativo dell' autonomia" (Ripamonti, 2018), con il rischio di leggere la mancata integrazione come volontà (Oberti e Préteceille, 2017) più che impossibilità.

al di fuori del proprio. L'abitante che non partecipa di alcuna organizzazione non esprime infatti un mandato rappresentativo nel proprio agire, ma agisce nella rete e nel quartiere a titolo esclusivamente personale.

Questo accade poiché le reti territoriali, sebbene abbiano sviluppato delle modalità di funzionamento informali - che valorizzano l'esperienza e il sapere individuale e diano luogo a contesti di attivazione porosi e ricettivi del capitale umano e sociale presente localmente (cfr. 7.3) -, sono contesti di confronto e attivazione "ostaggio" delle identità organizzative, oltre che individuali, dei partecipanti. L'identità professionale che gli operatori esprimono permette loro di offrire al processo comune risorse economiche e gestionali, che ne garantiscono il funzionamento come rete professionale, e risorse "reputazionali", che sostengono la legittimità pubblica dell'azione comune. Le progettazioni in rete costituiscono il dispositivo principale che alimenta e sostiene le relazioni territoriali tra gli enti del terzo settore, per i quali l'azione congiunta significa, in primo luogo, la necessità di condividere una parte della propria riconoscibilità e legittimità di intervento locale, oltre alle risorse a disposizione. L'identità organizzativa, sebbene rinegoziata dai singoli, costituisce una componente determinante per la possibilità di agire un ruolo attivo all'interno della rete. La rinuncia ad una parte del protagonismo in favore dell'esperienza comune costituisce il presupposto della rete, ma è sempre in precario equilibrio. In questa prospettiva appare chiaro come l'abitante, anche se competente, risulti in una posizione di legittimità depotenziata a causa delle risorse che (non) può offrire - riconoscibilità, visibilità, mezzi economici - al funzionamento di reti che nascono e si rinnovano intorno a delle progettazioni professionali.

320

L'orientamento partecipativo nella produzione di interventi di *welfare* di quartiere rischia allora di mascherare una riflessione sulle cause strutturali della marginalità, negando la condizione di "impedimento" (Nussbaum, 2012) vissuta dai segmenti di popolazione che si trovano in una condizione di indebolimento e mancato riconoscimento del proprio capitale *culturale* - la capacità di dare significato alle situazioni utilizzando il proprio sistema di riferimento per rispondere efficacemente alle situazioni - e *sociale* - il sistema di rapporti che riconoscono e validano l'identità personale e l'integrazione in un gruppo. La rete, rispetto a queste soggettività *difettive*, diventa allora uno strumento normativo, che esclude coloro che non riescono a farsi produttori di nuove relazioni e di nuova organizzazione sociale, poiché la loro condizione di deprivazione materiale ha il sopravvento sui *funzionamenti* (Nussbaum, 2012) che rendono possibile un agire consapevole e intenzionale, che è alla base della costruzione di relazione come forma di *capacitazione* (Sen, 1999). Va ricordato che in alcuni casi, come quello presentato del quartiere Giambellino, alcune organizzazioni hanno impegnato risorse e tempo per avviare delle forme organizzate e autonome guidate dagli stessi abitanti e da figure ibride di provenienza non professionale. Una pista di lavoro interessante per superare la separazione tra politiche e target sociali e costruire spazi di possibile autorappresentazione non mediata. Non per questo però anche queste risposte sperimentali non corrono il rischio di riproporre il rapporto ambiguo tra processi di espansione dell'*agency* dei singoli e riproduzione di dinamiche di potere. Un percorso dal precario equilibrio che richiede lo sviluppo di capacità e funzioni riflessive interne alla rete così come alle organizzazioni.

8.6. Governance plurale e adattiva. Il ruolo ricompositivo della frammentazione delle reti territoriali nei quartieri ERP tra intervento sociale e urbano

Lo studio delle reti territoriali nei quartieri di Edilizia Residenziale Pubblica di San Siro e Giambellino Lorenteggio ha messo in luce una dinamica significativa non solo per comprendere la prospettiva specifica di questo lavoro, ma anche per portare alla luce alcuni aspetti della vicenda locale atti a interrogare le politiche urbane nei territori marginali. Nei casi indagati la rete si dota di un sistema di *governance* plurale e adattivo delle politiche sociali e urbane (cfr. §6.1), assumendo al contempo la conformazione di processo di *mobilitazione sociale* (Vitale, 2007b). Rispetto a questo duplice orientamento al territorio due temi appaiono rilevanti. In primo luogo il ruolo implicito assunto dalle reti nel processo di pluralizzazione e frammentazione delle politiche alla scala locale. In secondo luogo la composizione delle reti di quartiere come esito indiretto della delega al terzo settore assistenziale della tenuta sociale dei contesti marginali in assenza di politiche strutturali sulla casa e sull'integrazione socio-economica.

Governance plurale e politiche “network-based”

Il primo punto di attenzione sollevato dalle vicende di San Siro e Giambellino Lorenteggio riguarda il ruolo delle reti territoriali nella relazione con le politiche pubbliche. Come visto nei capitoli precedenti, dopo una stagione che ha provato a trattare la “questione urbana” (Fareri, 2000) attraverso il progetto d'area, sembra essersi aperta una fase – ancora incerta – di attenzione alle reti territoriali come dispositivi di politiche di intervento territoriale. Nel contesto della città di Milano si è venuta a creare una attenzione crescente a questo tema, grazie all'iniziativa di attori differenti. Come visto nel capitolo 4, i programmi intersettoriali promossi da Fondazione Cariplo hanno assunto un orientamento che richiama le esperienze di “coprogettazione” tra istituzioni e attori locali (De Ambrogio e Guidetti, 2016), rivolgendosi prevalentemente alle realtà organizzate del terzo settore. Il Comune di Milano ha invece messo in campo strumenti di *governance* leggera volti alla promozione della cittadinanza attiva, senza una chiara definizione dei soggetti destinatari. Queste iniziative più recenti sono andate a sommarsi alle progettualità sviluppate con meccanismi multiattoriali e plurifondo - come le operazioni di rigenerazione urbana nelle periferie di derivazione comunitaria - e ai sistemi di *governance* reticolare delle politiche sociali che sostengono il funzionamento “ordinario” del *welfare* locale. Le politiche in corso promuovono dunque modalità differenti di orientamento “alla rete”, mostrando una definizione ancora incerta del concetto e del ruolo ad esse attribuito nella filiera delle politiche.

Attraverso i due casi è però possibile individuare un ruolo “implicito” assunto dalle reti territoriali. Alla scala del quartiere il funzionamento degli interventi territoriali risulta frammentato in una pluralità di strumenti, fonti di finanziamento e linee di intervento, con un diverso grado di normatività sull'azione dei soggetti locali. In questo panorama articolato, la rete territoriale, attraverso un sistema di azione plurale e *governance* “adattiva” (cfr. §6.1) che mette in connessione servizi pubblici, interventi a progetto, iniziative civiche e presidi del volontariato, agisce da elemento di ricomposizione, dando coerenza a molteplici progettualità attive grazie alla convergenza dei soggetti nella rete territoriale.⁴⁰

40 Come evidenziato nel capitolo 6 questa forma di *governance* plurale è rilevante in quanto sostiene una capacità adattiva della rete rispetto alle opportunità e alle necessità di interazione con il sistema delle politiche pubbliche, e permette alle organizzazioni di collocarsi su molteplici piani di azione e praticare differenti regimi di coinvolgimento.

Questa funzione ricompositiva permette al quartiere di continuare a funzionare da “dispositivo” (Tosi, 2001) per l’integrazione delle differenti materie di *policy*, in un senso meno rigido rispetto alle politiche *area-based* grazie ad un ruolo mutato degli attori locali e del Pubblico. La funzione di integrazione non è infatti più affidata all’istituzione pubblica e agli strumenti di intermediazione locale volti a fare interagire il territorio con il complesso delle politiche pubbliche e delle iniziative private, bensì - coerentemente con la logica di orizzontalizzazione dei rapporti e di ritrazione del Pubblico dalla politica locale (Bifulco, 2015) - è spostata sul territorio, che sviluppa autonomamente una capacità adattiva - e reattiva - di coordinamento dell’azione locale plurale e frammentata.

Il ruolo ricompositivo delle reti territoriali è esito di un processo organizzativo che è plurale ma che presenta dei tratti di unitarietà. Parallelamente all’articolazione dinamica rappresentata dalle differenti occasioni di attivazione in rete “a progetto”, gli attori e i loro legami costituiscono gli elementi di stabilizzazione del *network*. La rete funziona e si sviluppa in modo processuale nel tempo attraverso fasi, all’interno delle quali alcuni nodi ricoprono posizioni più centrali o più periferiche sulla base di una spinta all’attivazione che è duplice: da un lato quella dinamica delle politiche, che selezionano temi, attori e competenze rilevanti dando vita ad una dinamica di “centralizzazione” (Scott, 1997; Greenberg et al., 2017) degli attori “*issue-leadership*” (cfr. §6.2); dall’altro quella stabilizzante delle relazioni informali di prossimità, che danno continuità alle relazioni tra le organizzazioni e tra gli operatori di uno stesso territorio. Riconoscere l’esistenza di una rete territoriale unica con diversi punti di convergenza, piuttosto che molteplici reti compresenti, ci permette di dare valore ai nodi di attrazione e alle esperienze aggreganti, che sviluppano coesione di intenti e valori, più che alle linee di separazione, che rischiano di riproporre rappresentazioni consolidate di ruoli e competenze degli attori poco fertili per spiegare e immaginare il cambiamento territoriale. Questo cambio di sguardo sostiene la possibilità di pensare alla rete come una forma organizzativa plurale ma unitaria, in divenire ma stabile, che presenta cioè delle ricorrenze in corrispondenza degli attori e dei legami permettendo di ricomporre la frammentazione delle politiche e dando esito ad una politica di quartiere “*network based*”.

L’osservazione ravvicinata delle reti di quartiere nella relazione con le politiche in corso ha mostrato un cambio di paradigma rispetto alla stagione delle politiche d’area dovuto alla esternalizzazione della funzione di integrazione tra ambiti di intervento differenti, che oggi sembra sempre di più ricadere sulle reti territoriali, facendosi quindi più incerta ed eventuale.

Al contempo, questa modalità di funzionamento delle reti territoriali apre interessanti prospettive rispetto alla formazione di nuovi soggetti collettivi⁴¹ che possono ridefinire il senso e le possibilità dell’attivazione alla scala del quartiere in modo meno normativo e più aperto alla “improvvisazione” rispetto alle politiche d’area. In questo senso il processo di formazione della rete si costituisce come un percorso di apprendimento e di attivazione culturale collettiva che ruota intorno ad una definizione condivisa di collaborazione e di legame territoriale

41 Alcune riflessioni recenti hanno esplorato il tema della formazione di nuovi soggetti collettivi plurali per il governo del territorio alla scala del quartiere che riconoscano questo ruolo implicito delle reti di quartiere. Cognetti e Padovani parlano a tal proposito di “*think tank* di quartiere” (Cognetti e Padovani, 2018), Vitale di “forum locali del terzo settore” (Vitale, 2009).

Tra sociale e urbano: territorializzazione e integrazione nell'azione delle reti

Nei due casi descritti, la relazione tra intervento sociale e urbano ha assunto particolare rilevanza in relazione alla dinamica di politicizzazione dell'azione della rete territoriale.

Nel passaggio “da sociale ad urbano” (Fareri, 2000), richiamato nella prima parte della tesi (cfr. §3), le politiche pubbliche hanno subito un processo di profondo rinnovamento nell'approccio al trattamento dei bisogni sociali. Se però nel campo del *welfare* è stato realizzato un apparato normativo e di strumenti che ha mutato le relazioni e i ruoli tra gli attori (cfr. §3.1), nel campo delle politiche urbane, conclusa l'esperienza dei programmi integrati di iniziativa comunitaria, il processo di integrazione tra le materie di *policy* e di apertura al territorio non è stato altrettanto strutturato, ridefinendosi in forme plurali di intervento che hanno visto assumere un ruolo crescente dell'iniziativa e degli attori privati.

Le reti di San Siro e Giambellino Lorenteggio vedono una significativa presenza di soggetti “del sociale”⁴² con una caratterizzazione identitaria fortemente legata alla presenza nel quartiere. Questa presenza segnala che, ad eccezione del periodo più recente in cui si stanno affermando soggetti specificamente legati al tema della trasformazione urbana, l'intervento nei quartieri ERP sia per lo più un esito della territorializzazione di interventi pubblici e di iniziativa privata che si collocano nel dominio del *welfare*. A fronte della sostanziale scomparsa della questione della casa dall'agenda politica nazionale e cittadina - motore principale dell'intervento urbano nelle periferie fino alla stagione dei Contratti di Quartiere - la trasformazione urbana è stata assorbita nell'orientamento “al territorio” assunto dalle politiche di *welfare* locale. I quartieri dell'Edilizia Residenziale Pubblica, svuotati del ruolo di tasselli della politica urbana locale, hanno costituito così l'ancoraggio al territorio delle organizzazioni del privato sociale. Le organizzazioni professionali e le associazioni di volontariato afferenti al sistema socio-assistenziale locale sono rimaste nel tempo saldamente legate all'edilizia pubblica, tematizzando in modo più o meno esplicito la rilevanza della questione territoriale. L'attenzione crescente al tema della rigenerazione urbana - grazie anche all'impulso dato da Fondazione Cariplo - ha sollecitato le organizzazioni a sviluppare una sensibilità anche alla dimensione spaziale del quartiere. Si è aperto in modo indiretto per questi soggetti un nuovo campo di sperimentazione come agenti di politiche urbane, che ha reso queste reti attrattive anche per il radicamento di nuovi attori con profili e competenze differenti.

Le due reti mostrano pertanto che, nei quartieri ERP, gli attori e le coalizioni nate nel dominio del *welfare*, stanno delineando un orizzonte di nuove competenze e modalità di intervento territoriale che ha avuto origine da un processo di integrazione tra lavoro sociale e intervento urbano avvenuto direttamente sul territorio. Questo processo appare in linea con alcune delle tendenze recenti che hanno identificato una nuova stagione di intervento urbano di prossimità e che trovano oggi ampio riconoscimento nelle politiche promosse dal Comune di Milano (cfr. §4). Da un lato la produzione materiale di servizi e intervento è da più parti il segno distintivo di una nuova stagione di attivismo politico (Moulaert *et al.* 2010), che ha perso i suoi connotati deliberativo-conflittuali per ridefinirsi nella produzione materiale di servizi, in cui la territorializzazione dell'intervento non è carattere accessorio o accidentale ma diviene prospettiva fondativa per l'intervento. Viceversa dall'altro, il *welfare* si costituisce come terreno di riorientamento dell'attivismo locale, in linea con le tendenze più generali di trasformazione delle forme della partecipazione (Vitale, 2007a). L'assunzione di un mandato territoriale comune

42 In questo senso è usata nella tesi l'espressione “reti del *welfare*”.

permette così l'incontro sia tra materie che tra orientamenti culturali differenti altrimenti distanti e inconciliabili. Ciononostante, i due casi mostrano che le politiche di trasformazione urbana avviate nei due quartieri sui comparti di ERP - il Contratto di Quartiere San Siro e il Programma di rigenerazione urbana del Lorenteggio -, benchè temporalmente distanti hanno interpretato in modo analogo il tema dell'integrazione tra intervento sociale e urbano come questione tecnica e procedurale, limitando il contributo delle reti territoriali ad un ruolo estemporaneo e animativo del territorio. La vicenda del Programma di rigenerazione urbana del quartiere Lorenteggio, dopo l'interessante percorso dell'équipe territoriale di ricerca VALE, ha riprodotto le rigidità dei programmi *area based*, giustapponendo le diverse linee di intervento - con tempi profondamente discordanti, in aggiunta - senza farle interagire in modo sinergico e innovativo con le progettualità degli attori locali.

8.7. Politiche pubbliche, reti territoriali e marginalità. Linee di azione

Il percorso tracciato dalla ricerca ha messo in luce come la rete costituisca un concetto ambivalente, il cui riferimento nel campo delle politiche territoriali non è privo di ambiguità. I casi esplorati hanno però messo in luce che, nel determinarsi come fenomeni sociali, le reti del *welfare* alla scala del quartiere possono assumere conformazioni *ibride* (Minkoff, 2002), che, se rischiano di riprodurre alcune delle tensioni critiche dell'orientamento reticolare - privatismo, localismo, asimmetria di potere -, allo stesso tempo ne prendono le distanze, anche grazie allo sviluppo di ruoli intermedi (cfr §7), lasciandosi sollecitare dalla vitalità del sociale, che è sempre irriducibile ad un modello puro.

324

Nella prospettiva di identificare la rete come dispositivo di politiche pubbliche, può essere allora utile operare una revisione del concetto con un duplice obiettivo. Da un lato, rendersi consapevoli del rischio sotteso ad un uso opportunistico dei principi di orizzontalità, autonomia e attivazione che può contribuire a rappresentare i territori come "difettivi", rendendo le disuguaglianze marcatori di percorsi separati e non temi e questioni di interesse pubblico (Donzelot *et. al.*, 2003; Donzelot, 2008). Dall'altro, recuperarne con profondità critica i significati di apertura e di *agency* individuale per sviluppare percorsi di riflessione e apprendimento basati su un'idea rinnovata dei concetti di competenza e prossimità come basi etiche e pratiche per una politica territoriale di scala ravvicinata ma di ampio respiro. Le politiche di trasformazione urbana, nonostante gli orientamenti all'integrazione e alla partecipazione, sono ancora fortemente connotate dal dominio della tecnica e da una tensione alla separazione "tra *people* e *places*" (Donzelot *et al.*, 2003). Gli apprendimenti emersi dallo studio dei casi suggeriscono in conclusione alcune direzioni per reinterpretare l'orizzonte di politiche "*network based*" che si sta delineando nella città di Milano, identificando nella figura della rete territoriale un nuovo dispositivo di intervento locale per i territori marginali.

Sostenere le reti come processi di agency culturale collettiva

Gli apprendimenti fin qui delineati mettono in luce come una politica basata sull'istituto della rete, che non tratti questa come strumento tecnico ma come processo politico, debba essere concepita come prospettiva politica "orientata all'attore" (Cottino, 2009a). Questo significa assumere la formazione di reti territoriali come elemento strutturante della politica territoriale e non come esito.

Si tratta quindi di investire tempo e risorse nella formazione di “capitale di rete”, sospendendo le prefigurazioni del territorio e degli attori per crearne di nuove in modo interattivo. Questo significa concepire la rete non come uno strumento per l'azione, ma come un processo culturale e sociale, in cui l'attore pubblico non delega l'interpretazione di temi e questioni al locale, ma si fa promotore e garante di un processo di indagine del locale come “specifico e diverso modo di relazionarsi tra contesti fisici e pratiche di vita nei diversi quartieri” (Padovani, 2018b:202). Un processo di partecipazione “radicale” (Paba, 2010; Sandercock, 1998), che impone a tutti gli attori coinvolti di superare le linee di separazione tradizionali tra ruoli e funzioni, ridefinendo i criteri di adeguatezza e pertinenza dell'azione e le categorie della razionalità dell'intervento rispetto ad un percorso di “apprendimento sociale allargato” (Friedman, 1973) nel corso dell'azione. Un processo formativo e non normativo volto alla costruzione di reti locali, in cui i soggetti trovino condizioni di accessibilità e agibilità - criteri di accesso, riconoscimento sociale, tempi e *leadership* - per formarsi come attori locali e sviluppare una dimensione di “*community capacity*” (Chaskin *et al.*, 2001).

La politica *network based* si configura allora come processo di *agency* culturale collettiva: un percorso di emersione di un nuovi significati dell'essere attori sul territorio insieme, che produce norme sociali, simboli e identità.

Dalla delega all'apprendimento collettivo

Pensare ad una politica di quartiere basata sull'istituto della rete, in linea con i significati richiamati, richiede alle istituzioni pubbliche e ai professionisti coinvolti in processi di governo e trasformazione urbana di essere consapevoli in primo luogo che i processi di produzione di Pubblico attivati dalle reti locali iniziano prima e proseguono oltre lo spazio limitato del progetto, il quale può allora connotarsi come spazio di emersione di una storia collettiva - fatta di significati e di relazioni maturati in un tempo lungo - e di sua condensazione entro forme visibili e riconoscibili in una prospettiva sperimentale, che tende cioè a un risultato in modo interrogativo e non definitorio (Pinson, 2009). Il progetto di rete può dunque divenire una piattaforma di dialogo e di apprendimento condiviso tra istituzione e quartiere prima che come configurazione di territorio, sostenendo l'autonomia di azione dei soggetti e degli operatori locali in una prospettiva di apprendimento ampia rispetto alle condizioni del locale. In questo senso, il ruolo del Pubblico, che muta ma *non* si sottrae (Balibar, 2012), è quello che fornisce le condizioni di base per la praticabilità dei percorsi in termini di accessibilità e qualità degli esiti attesi. A questo proposito, il sistema del bando di gara, che lega il sostegno economico degli interventi a prefigurazioni date di temi, competenze, ruoli e attori, può costituire un ostacolo ai territori nel farsi “*driver e loci* dell'innovazione sociale” (Moulaert *et al.*, 2010), riproducendo un meccanismo di sussidiarietà che determina la separazione di percorsi di intervento “formali” da quelli di attivazione sociale. Ne consegue una delega rispetto all'inclusione delle gravi marginalità ai soli percorsi informali del volontariato, che riducono la portata capacitante e *politica* del *welfare* locale. In questo quadro sembra pertanto interessante sospendere le identità organizzative in nome di una sperimentazione comune, possibile nello spazio sospeso del confronto non finalizzato al risultato, pensando la rete come piattaforma comune di lavoro in cui il Pubblico presidia una funzione di *vettore* che sostiene una interlocuzione plurale e collettiva, legittimandola come scelta politica.

Pubblicizzare il dominio dell'azione locale

Sembra quindi importante che una politica di quartiere “*network based*” si ponga l’obiettivo di trattare le reti territoriali come processi di produzione di Pubblico *al plurale* - e quindi come “beni comuni” (Crosta, 2001) -, la cui natura locale richiede di dotare queste realtà organizzative emergenti di infrastrutture abilitanti in direzione di un piano di discussione pubblica, che permettano agli attori di riconoscersi come parte di un discorso sulla società e non (solo) sulla propria comunità.

Promuovere la formazione di reti territoriali come dispositivi di sostegno ai territori marginali significa usare competenze e processi emergenti come leve di un discorso pubblico sulla marginalità urbana, proponendo una visione di territorio in-comune (Crosta, 2001; 2007) come orizzonte di cittadinanza sociale e non come scelta morale. Avere cura del conflitto e delle capacità locali richiede allora di sospendere le categorie con cui abitualmente viene classificata la marginalità, privilegiando la *socievolezza* (Pirozzi e Rossi Doria, 2010) - che è una dinamica collettiva - più che l’attivazione - che è individuale - come veicolo di nuova *agency*. Entro ambiti di forte deprivazione materiale e sottoesposizione ai processi di produzione del capitale conoscitivo per le decisioni, costruire reti che funzionano come piattaforme di riconoscimento e legittimazione pubblica di soggetti non rappresentati, perché considerati “inadeguati” in quanto eccezioni alle categorie di bisogno tradizionali, significa concepire le reti del *welfare* come dispositivi di ricostruzione del piano dei diritti di cittadinanza negati, sostenendo modalità alternative - *radicali* - di indagine locale e di costruzione delle decisioni.

Sostenere le competenze di confine

326

Mettere al centro di una politica la rete significa riconoscere come prioritari i processi di apprendimento che danno luogo ad un’azione *situata* e “*content dependent*” (Fincher, 2003), che privilegia cioè forme di apprendimento multiple, plurali, interattive e costruite nell’azione, in cui conoscenza esperienziale e teorica si incontrano e si contaminano. Si rende quindi necessario allargare il concetto di competenza, mettendo in campo meccanismi di riconoscimento, formazione e abilitazione di forme produzione di Pubblico che riescano a trattare - sempre più temporaneamente forse (Balducci e Bianchetti, 2013) - la “disgiunzione tra territorio, politica e società” (Pasqui, 2008). Nei contesti marginali, il tema delle competenze diventa centrale per scardinare i ruoli e le funzioni tradizionali di una pratica di governo urbano orientato all’efficienza produttiva, che alimenta reazioni non fertili di conflitto, di rifiuto o dipendenza (Illich, 1977) nei confronti dell’intervento professionale.

La rete può allora essere un dispositivo di formazione di nuove competenze, dando rilevanza al potenziale trasformativo delle relazioni (Marinelli, 2015; Ranci, 2001) e del pre-razionale (Cellamare, 2008) per superare e reinventare nell’esperienza quotidiana i confini dell’azione (*ibidem*).

Si tratta, quindi, di competenze *al plurale* perché sempre più determinante è il trattamento specifico e differenziato, situato nel contesto e nel problema. Il legame “ecologico” le rende plurali: nei soggetti che la esprimono e nel valore attribuito a quella forma di conoscenza. Un sapere “non tecnico perché interessato alla situazione come un *unicum*, alla individuazione di significati che sono propri di quella situazione e non di altre, a valutare le condizioni di applicabilità delle tecniche” (Vino, 2000:4). Competenze che esprimono visioni (anche implicite) “che si associano ad altrettante idee di città” (Cellamare, 2008) attraverso un’azione creativa di reinterpretazione di vincoli e opportunità che ridefinisce concretamente, estendendoli, i limiti della cittadinanza e della partecipazione.

Quartieri come reti

Le relazioni personali che si alimentano all'interno di queste reti uniscono organizzazioni e individui differenti, facendoli convergere intorno ad una forma di responsabilità condivisa che costituisce però un vincolo debole, che lavora sul riconoscimento e sulla considerazione reciproca (Fraser, 1998). Un legame, dunque, che costringe ad un certo movimento – gli altri, il riconoscimento che danno, il vincolo che oppongono alla nostra azione – ma fragile, che può essere sciolto senza sforzo. L'interrogativo aperto è come rendere queste reti dispositivi promozionali, e non, ancora una volta, oppressivi della partecipazione in territori fragili e complessi, dove le forze sociali sono fortemente inibite nel ruolo di produttori di conoscenza e di cambiamento per sé e per gli altri.

Gli strumenti dell'azione pubblica possono essere allora: un ruolo di *leadership* critica e autocritica, volta a discutere la postura autoritaria e normativa dell'istituzione (Donolo, 1997), che scambia la convergenza degli attori con la loro "compresenza" (Crosta, 2010) sul territorio; la fornitura di incentivi collettivi alla creazione di soggetti-rete informali ma culturalmente legittimi, sostenendo i percorsi collettivi attraverso un'attenzione ai criteri di accessibilità e di riconoscimento degli attori volta a ridurre le asimmetrie relazionali; la sperimentazione di nuovi modi di fare società nella complessità e nella frammentazione, ricomponendo e generalizzando temi e questioni come assunzione di responsabilità verso la ricomposizione di un discorso di cittadinanza nel locale. In questo senso la rete diviene un confine relazionale, mobile e quindi includente, su cui ripensare una relazione tra pubblico e territorio, tra istituzioni e quartiere.

ALLEGATI

Allegato 1: Database territoriale

<u>RISORSA</u>	<u>NOME</u>	<u>DESCRIZIONE CONTENUTO</u>	<u>LIVELLO TERRITORI ALE</u>	<u>ANNO</u>	<u>UTILIZZO</u>	<u>LINK</u>
Dataset	Associazionismo: associazioni iscritte agli Albi Zonali	Elenco delle associazioni iscritte presso l'Albo delle 9 zone del Comune di Milano. Per ogni associazione è riportato l'ambito di intervento nel quale opera (se disponibile), l'indirizzo, il riferimento telefonico, l'indirizzo e-mail, la zona di decentramento e il NIL (quartiere).	Indirizzo / NIL	2019	Mappatura soggetti territoriali	http://dati.comune.milano.it/dataset/ds264-sociale-associazioni-albo-zona
Dataset	Associazionismo: ONLUS	Elenco delle organizzazioni non lucrative di utilità sociale iscritte nei Registri Regionale e Provinciale delle ONLUS dal 2010 al 2018 per NIL	Indirizzo / NIL	2010-2020	Mappatura soggetti territoriali	http://dati.comune.milano.it/dataset/ds269-sociale-onlus
Dataset	Associazionismo: associazioni di promozione sociale	Elenco delle associazioni di promozione sociale iscritte nei Registri Regionale e Provinciale delle ASP dal 2010 al 2018 per NIL	Indirizzo / NIL	2010-2018	Mappatura soggetti territoriali	http://dati.comune.milano.it/dataset/ds265-sociale-associazioni-promozione-sociale
Dataset	Associazionismo: organizzazioni di volontariato	Elenco delle organizzazioni di volontariato iscritte nel Registro Generale delle ODV dal 2010 al 2018 per NIL	Indirizzo / NIL	2010-2020	Mappatura soggetti territoriali	http://dati.comune.milano.it/dataset/ds268-sociale-organizzazioni-volontariato
Dataset	Associazionismo: associazioni di solidarietà familiare	Il dataset contiene l'elenco completo delle associazioni di solidarietà familiare iscritte nel Registro Regionale delle ASF dal 2010 al 2018 per NIL	Indirizzo / NIL	2010-2020	Mappatura soggetti territoriali	http://dati.comune.milano.it/dataset/ds266-sociale-associazioni-solidarieta-familiare
Dataset	Archivio progetti 285 per l'infanzia e l'adolescenza 2008-2017	Raccolta dei progetti finanziati tra il 2008 e il 2017 con fondi ex legge 285 realizzati su tutto il territorio nazionale. Di ogni progetto sono descritti obiettivi, metodologia, risultati, enti coinvolti e forme di partenariato, risorse umane e finanziarie.	Comune	2008-2017	Mappatura reti territoriali	www.minori.gov.it/it/banche-dati-285
Archivio	Banca dati progetti 285 per l'infanzia e l'adolescenza	Raccolta dei progetti finanziati dal 2018 con fondi ex legge 285 realizzati su tutto il territorio nazionale. Di ogni progetto sono descritti obiettivi, metodologia, risultati, enti coinvolti e forme di partenariato, risorse umane e finanziarie.	Comune	2018	Mappatura reti territoriali	www.bancadati-progetti285.minori.it/
Dataset	Sovvenzioni, contributi, sussidi, vantaggi economici Comune di Milano	Database di sovvenzioni, contributi, sussidi ed ausili finanziari alle imprese, e comunque di vantaggi economici di qualunque genere a persone ed enti pubblici e privati, erogati dal Comune di Milano suddivisi per anno dal 2012.	Comune	2012-2020	Mappatura reti territoriali	http://web.comune.milano.it/AmministrazioneAperta/OpenGovWeb/MILANO/EntryPoint.aspx
Archivio	Archivio contributi erogati Fondazione Cariplo	Archivio delle delibere di assegnazione di contributi ad enti da parte di Fondazione Cariplo	Comune	2007-2020	Mappatura reti territoriali	www.fondazione-cariplo.it/it/contributi/delibere/index.html
Archivio	Archivio contributi erogati Fondazione Comunità Milano	Archivio dei progetti sostenuti dalla Fondazione di Comunità Milano nel 2019	Comune	2019	Mappatura reti territoriali	www.fondazionecomunitamilano.org/progetti-territoriali/
Archivio	Archivio contributi erogati Chiesa Valdese	Archivio dei progetti sostenuti dalla Chiesa Valdese dal 2010 al 2019	Regione	2010-2019	Mappatura reti territoriali	www.ottopermillevaldese.org/progetti-finanziati/
Dataset	Organizzazioni eroganti servizi sociali	Elenco dei servizi forniti dal Comune di Milano, direttamente o tramite altri enti gestori in convenzione/appalto/accredito.	Indirizzo / NIL	2014	Sistema del welfare territoriale	http://dati.comune.milano.it/dataset/ds313-sociale-servizi-sociali-2014
Dataset	Elenco degli Operatori accreditati ai Servizi da Formazione nel Comune di Milano	Elenco degli enti accreditati che erogano servizi alla formazione che hanno sedi e/o unità organizzative nel Comune di Milano.	Dati Georeferenziati	2018-2019	Sistema del welfare territoriale	http://dati.comune.milano.it/dataset/ds622-elenco-degli-operatori-accreditati-ai-servizi-da-formazione
Dataset	Scuole di italiano per stranieri e CPIA	Elenco delle sedi delle scuole di italiano per stranieri e CPIA (Centro Provinciale per l'Istruzione degli Adulti) con i rispettivi indirizzi e le coordinate geografiche	Dati Georeferenziati	2018	Sistema del welfare territoriale	http://dati.comune.milano.it/dataset/ds551-scuole-di-italiano-per-stranieri-e-cpia
Rapporto di ricerca	Istat - Sicurezza e stato di degrado delle città e delle loro periferie: follow up	Indicatori sociodemografici e territoriali aggregati su NIL. Dati 2011 e 2016	NIL	2017	Descrizioni quantitative e qualitative quartiere	
Rapporto di ricerca	ISMU - Rapporto dispersione scolastica 2017	Rappresentazioni del fenomeno di dispersione scolastica e affondi alla scala della sezione censuaria. Dati 2011	Sezione censuaria	2017	Descrizioni quantitative e qualitative quartiere	
Report autoprodotta	Rete Locale Sansheroes - Istantanee di San Siro. Presente e futuro del quartiere	Elaborazione quali-quantitative sul quartiere ERP San Siro	Quartiere	2019	Archivio di quartiere	
Rapporto di ricerca	Epolis Lombardia - SohoLab documento di inquadramento del quartiere	Descrizione su dati Istat per sezioni di censimento del territorio oggetto di studio. Dati 1991/2001/2011	Quartiere	2019	Descrizioni quantitative e qualitative quartiere	
Documento istituzionale	Infrastrutture Lombarde - Masterplan Quartiere Lorenteggio	Analisi e Masterplan per l'intervento di riqualificazione del comparto ERP Lorenteggio. Dati Anagrafe 2015	Civico	2015	Descrizioni quantitative e qualitative quartiere	
Rapporto di ricerca	Equipe VALE - Dossier Conclusivo	Elaborazione quali-quantitative sul quartiere ERP Lorenteggio. Anagrafe 2015	Civico	2016	Descrizioni quantitative e qualitative quartiere	
Documento istituzionale	Comune di Milano - Piano di Governo del territorio, piano dei Servizi - Allegato 3: le 88 Schede NIL	Dati sociodemografici e dotazioni territoriali per ciascun NIL. Anagrafe 2015 e Censimento 2011	NIL	2017	Descrizioni quantitative e qualitative quartiere	
Pubblicazione e scientifica	Infussi, F. - Dal recinto al territorio. Milano, esplorazioni nella città pubblica	Dati su patrimoni ERP	Quartiere	2011	Descrizioni quantitative e qualitative quartiere	
Pubblicazione e scientifica	Cognetti, F., Padovani, L. - Perché (ancora) i quartieri pubblici	Affondo su quartiere San Siro	Quartiere	2018	Descrizioni qualitative quartiere e rete	
Ricerca	Caselli, D. - La coesione sociale come campo di battaglia. Neoliberalizzazione, governamentalità, nuovo Welfare	Tesi di dottorato in Sociologia, Università degli Studi di Torino	Quartiere	2016	Archivio di quartiere	
Ricerca	Maranghi, E. - Politiche beni pubblici e welfare: il ruolo del territorio nella reinterpretazione del legame sociale	Tesi di dottorato in Tecnica Urbanistica, Università La Sapienza di Roma	Quartiere	2014	Archivio di quartiere	
Ricerca	Calesini, M. - Lorenteggio: un quartiere per crescere	Tesi di laurea in sociologia, università degli Studi milan-Bicocca	Quartiere	2006	Archivio di quartiere	
Archivio	Archivio Giambellino - Ass. Dynamoscopia	Raccolta di ricerche sul quartiere Giambellino Lorenteggio	Quartiere	-	Archivio di quartiere	www.dynamoscopia.it/archivio-giambellino/
Archivio	Archivio Giambellino - Mapping San Siro	Raccolta di ricerche sul quartiere San Siro	Quartiere	-	Archivio di quartiere	www.dynamoscopia.it/archivio-giambellino/

Allegato 2: Mappatura progetti e politiche quartiere San Siro

NOME PROGETTO	TIPOLOGIA	AMBITO	RETE ("capofila/promotore)	ENTE FINANZIATORE RISORSE STANZIATE	LOCALIZZAZIONE NEL TERRITORIO DI SAN SIRO	STATO (2017- 2019)	ANNO
64 Decibel	Progetto	Animazione culturale	Accordo di partenariato: Mare culturale urbano', Landscape Choreography, Mamme a Scuola, Istituto Italiano di Valutazione, Cooperativa social Tuttinsieme, Shareradio, Dynamoscopia, Il Grafo, Comunità del Giambellino	Fondazione Cariplo Bando "Partecipazione culturale" 230.000€	Quartiere San Siro	ATTIVO	2017 - 2019
Bibliobus	Politica Pubblica	Animazione culturale	-	Comune di Milano - Assessorato Cultura	Piazzale Selinunte	ATTIVO	1984
Caravansaray Selinunte San Siro. Un progetto di drammaturgia partecipata per la rigenerazione di spazi urbani periferici	Progetto	Animazione culturale	Accordo di partenariato: Outis', Politecnico di Milano, ASD Luigi Cadorna, Alfabeti Onlus, Genera Onlus, Comune di Milano, Mare Culturale Urbano, Il Telaio delle Arti, IC Luigi Cadorna, Shareradio, Il Diciotto	Fondazione di Comunità Milano Bando 57 77.000 €	via Abbiati, 6	ATTIVO	2019
Conosciamoci Cucinando	Progetto	Coesione sociale	Custodi sociali del Comune di Milano Ospedale Fatebenefratelli - CPS	Comune di Milano - Assessorato Politiche sociali e abitative	via Monreale	ATTIVO	2013
Laboratorio di Quartiere San Siro	Servizio pubblico in appalto	Coesione sociale	Comune di Milano - Assessorato Politiche sociali e abitative	Comune di Milano - Assessorato Politiche sociali e abitative	Piazzale Selinunte	ATTIVO	
6+7 = Thirteen	Progetto	Educazione e sostegno scolastico	Accordo di partenariato: Cooperativa Tuttinsieme', Comunità Progetto, Comunità del Giambellino	Fondazione Cariplo Bando territoriale "Azioni per la prevenzione del disagio minorile tra scuola e territorio" 69.000 €	Scuola Cadorna	ATTIVO	2018 - 2019
Aggiungi un posto a... Il doposcuola	Progetto	Educazione e sostegno scolastico	A piccoli passi	Fondazione di comunità Bando 57 8.000 €	via Paravia, 82	ATTIVO	2018-2019
Centro Educativo Diurno Minori 'Colibri'	Servizi privati accreditati o convenzionati	Educazione e sostegno scolastico	Cooperativa Tuttinsieme	In accreditamento presso il Comune di Milano, Assessorato Politiche Sociali Salute e Diritti	via Micene	ATTIVO	1996
Centro Educativo Diurno Minori 'Fai un balzo'	Servizi privati accreditati o convenzionati	Educazione e sostegno scolastico	Consorzio S.I.R. Solidarietà in rete	In accreditamento presso il Comune di Milano, Assessorato Politiche Sociali Salute e Diritti	via Gabetti 15, presso Cenni di Cambiamento	ATTIVO	
Centro Educativo Diurno Minori 'Il trampolino'	Servizi privati accreditati o convenzionati	Educazione e sostegno scolastico	Cooperativa Azione Solidale	In accreditamento presso il Comune di Milano, Assessorato Politiche Sociali Salute e Diritti	via Gabetti 15, presso Cenni di Cambiamento	ATTIVO	2003
Centro Educativo Diurno Minori 'Non solo compiti'	Servizi privati accreditati o convenzionati	Educazione e sostegno scolastico	Cooperativa Età insieme	In accreditamento presso il Comune di Milano, Assessorato Politiche Sociali Salute e Diritti	via Stratico, 9 presso Parrocchia Beata Vergine Addolorata	ATTIVO	
Dopo scuola VS casa: percorsi di integrazione tra culture familiari diverse	Progetto	Educazione e sostegno scolastico	A piccoli passi	Comune di Milano, Assessorato Politiche Sociali Salute e Diritti VI Piano infanzia Adolescenza ex lege 285/1997, Asse "Famiglie creative - azione B" 6.000 €	via Paravia, 82	ATTIVO	2018
Doposcuola A piccoli passi	Servizi privati accreditati o convenzionati	Educazione e sostegno scolastico	-	A piccoli passi onlus	via Paravia, 82	ATTIVO	
Libri da giocare	Progetto	Educazione e sostegno scolastico	associazione La banda dei piratiassociazione	Comune di Milano, Assessorato Politiche Sociali Salute e Diritti VI Piano infanzia Adolescenza ex lege 285/1997, Asse "Famiglie creative - azione B" 6.000 €	Scuola Elementare Radice	ATTIVO	2018
Mediando: percorsi di mediazione e riparazione - Vittime e rei nella ricostruzione di patti di cittadinanza	Politica pubblica in coprogettazione	Educazione e sostegno scolastico	ATI: Consorzio SIS', Cooperativa sociale Dike, Cooperativa sociale Tuttinsieme, cooperativa sociale Spazio Aperto Servizi, Cooperativa sociale A&I, Cooperativa sociale Codici in collaborazione con: Tribunale ordinario e per i Minorenni, Servizi sociali, Centro per la Giustizia Riparativa e per la Mediazione del Comune di Milano Scuole del territorio	Comune di Milano - Settore Servizi Scolastici ed Educativi coprogettazione del VI piano infanzia adolescenza Città Milano ex L.285/97 656.250 €	IC Calasanzio (Paravia), IC Cadorna	ATTIVO	2015 - 2018
S-Confini	Progetto	Educazione e sostegno scolastico	Accordo di partenariato: cooperativa Tuttinsieme', Ass. genitori Cadorna, Ass. genitori Montevedi, Ass. La Banda dei Pirati, Centro Italiano per la Promozione e la Mediazione, Comune di Milano - Direzione Educazione, Coop. Book Catering, Ist. Comprensivo Cadorna, Ist. Comprensivo Calasanzio, Ist. Comprensivo Eco, Mapping San Siro - Politecnico di Milano, Dip. DASTU, SONG onlus - Sistema, Orchestre e Cori Giovanili e Infantili - Lombardia, Università Cattolica	Fondazione Con i bambini Bando Nuove generazioni 2017 622.000 €	Scuole Cadorna, Calasanzio, Eco e Montevedi	ATTIVO	2018 - 2020
Tempo per le famiglie	Servizio pubblico	Educazione e sostegno scolastico	-	Comune di Milano	Asilo Nido Mar Jonio	ATTIVO	
A scuola di intercultura	Progetto	Inclusione stranieri	APS Yard	Comune di Milano, Assessorato Politiche Sociali Salute e Diritti VI Piano infanzia Adolescenza ex lege 285/1997, Asse "Famiglie creative - azione B" 54.949 €	Scuola Elementare Radice	ATTIVO	2016 - 2017 - 2018
Dire Fare Imparare	Progetto	Inclusione stranieri	Accordo di partenariato: La Banda dei Pirati', Mamme a Scuola, Itama, Alfabeti	Regione Lombardia Avviso regionale per la presentazione di progetti di rilevanza locale promossi da organizzazioni di volontariato e associazioni di promozione sociale di cui alla Dgr 234 del 18.06.2018	Scuole di italiano per stranieri	ATTIVO	2018
L'albero dai 1000 colori. Allestimento di uno spazio ricreativo e linguistico per bambini di famiglie migranti.	Progetto	Inclusione stranieri	SOS Bambini	Chiesa Valdese 15.600 €	Scuola Radice	ATTIVO	2017
RadicaMI: percorso di integrazione e formazione nello Spazio Bimbi di Via Paravia	Progetto	Inclusione stranieri	Unione Volontari per l'infanzia", WorldBridge e Dipartimento di Design del Politecnico di Milano	Fondazione Cariplo 35.000€	Scuola Radice, via Paravia	ATTIVO	2018
Cortile Spettacolare	Progetto	Riqualificazione e trasformazione urbana	Accordo di partenariato: Politecnico di Milano", Outis - Centro Nazionale di Drammaturgia Contemporanea	Ministero dei beni culturali DGAAP Premio Creative Living Lab 34.828 €	via Abbiati, 6	ATTIVO	2019
Green Living Lab - Patto di Collaborazione via Abbiati	Politica pubblica	Riqualificazione e trasformazione urbana	Patto di collaborazione: Politecnico di Milano", Temporiuso.net, Municipio 7, Associazione Culturale IMBY, Alfabeti Onlus, Genera Onlus, Comune di Milano - Assessorato Partecipazione, Cittadinanza attiva e Open data	King Baudouin Foundation, Fondazione Cariplo, Municipio 7 nell'ambito del progetto SoHoLab 15.000€	via Abbiati	ATTIVO	2017
Nuove Luci a San Siro	Politica pubblica	Riqualificazione e trasformazione urbana	Accordo di collaborazione: Regione Lombardia, Politecnico di Milano, Aler Milano	Regione Lombardia 200.000 €	Piazza Segesta 3 (Landscape coreography) Viale Mar Jonio 7 (Bambini senza sbarre; Il nero distribution) Via Ricciarelli 12 Via Abbiati 1 (Alfabeti) Via Tracia 3 Via Zamagna 4 Via Aretusa 1 (Coopi) Via Abbiati 4 (Soleterrerre Onlus)	ATTIVO	2019
Piano Quartieri - Municipio 7	Politica pubblica	Riqualificazione e trasformazione urbana	Comune di Milano	Comune di Milano	Municipio 7	ATTIVO	2018
SoHoLab. The regeneration of large-scale Social Housing estates through LivingLabs	Progetto	Riqualificazione e trasformazione urbana	Politecnico di Milano, KU Leuven, VUB Brussel, Cosmpolis, Europolis Lombardia, Regione Lombardia, Aler Milano	JPI - URBAN EUROPE CALL 2016- ERA NET COFUND SMART URBAN FUTURE	Quartiere San Siro	ATTIVO	2017-2019
Operazione strade sicure	Politica pubblica	Sicurezza	Comune di Milano, Polizia di Stato, Carabinieri	Ministero della difesa	Piazzale Selinunte e strade limitrofe	ATTIVO	
Centro formazione Murillo	Servizio pubblico	Sostegno all'occupazione	-	Comune di Milano	viale Murillo, 17	ATTIVO	

Allegato 2

NOME PROGETTO	TIPOLOGIA	AMBITO	RETE ("capofila/promotore)	ENTE FINANZIATORE RISORSE STANZIATE	LOCALIZZAZIONE NEL TERRITORIO DI SAN SIRO	STATO (2017- 2019)	ANNO
Ghe Pensi Mi	Progetto	Sostegno all'occupazione	Politecnico di Milano, ASD Cadorna, Scuola Cadorna	nell'ambito del progetto SoHoLab	Scuola Cadorna	ATTIVO	2018
La Scuola dei Quartieri	Politica Pubblica	Sostegno all'occupazione	Appalto pubblico: Lotto 1: Dynamoscopia*, Avanzi, Comunità del Giambellino, Lotto 2: Make a cube*, Per micro, Politecnico di Milano, Fondazione Politecnico di Milano, Consorzio CGM, Spazio Aperto Servizi	Comune di Milano - Assessorato Politiche del lavoro, Attività produttive, Commercio e Risorse umane Fondo Sociale Europeo, PON Città Metropolitane 2014-2020 3.800.000 milioni €	Gallaratese, S.Siro e Selinunte (NIL 65, 60, 57)	ATTIVO	2019
Assistenza Domiciliare Disabili (ADH)	Servizio pubblico in appalto	Supporto alle fragilità	ATI (associazione temporanea di impresa): Genera Onlus*, Tuttinsieme, Azione Solidale, Comunità Progetto	Comune di Milano, Assessorato Politiche Sociali Salute e Diritti	Municipio 7	ATTIVO	2018 - 2020
Assistenza Domiciliare Minori (ADM)	Servizio pubblico in appalto	Supporto alle fragilità	ATI (associazione temporanea di impresa): Genera Onlus*, Tuttinsieme, Azione Solidale, Comunità Progetto	Comune di Milano, Assessorato Politiche Sociali Salute e Diritti	Municipio 7	ATTIVO	2018 - 2020
Centro aggregazione disabili "Stoppengo"	Servizi privati accreditati o convenzionati	Supporto alle fragilità	Cooperativa Azione Solidale	In accreditamento presso il Comune di Milano, Assessorato Politiche Sociali Salute e Diritti	via Gabetti 15, presso Cenni di Cambiamento	ATTIVO	2006
Centro Diurno Disabili	Servizi privati accreditati o convenzionati	Supporto alle fragilità	Fondazione Don Carlo Gnocchi Onlus	In accreditamento presso il Comune di Milano, Assessorato Politiche Sociali Salute e Diritti	via Capeclatro 66, presso Don Gnocchi	ATTIVO	
Centro Diurno Integrato	Servizi privati accreditati o convenzionati	Supporto alle fragilità	Istituto geriatrico Perusini	In accreditamento presso il Comune di Milano, Assessorato Politiche Sociali Salute e Diritti	via Paravia, 63	ATTIVO	
Centro Diurno Integrato I Delfini	Servizi privati accreditati o convenzionati	Supporto alle fragilità	Cooperativa Paloma 2000	In accreditamento presso il Comune di Milano, Assessorato Politiche Sociali Salute e Diritti	via Tracia, 2	ATTIVO	2014
Centro socioeducativo Cenni	Servizi privati accreditati o convenzionati	Supporto alle fragilità	Cooperativa Azione Solidale	In accreditamento presso il Comune di Milano, Assessorato Politiche Sociali Salute e Diritti	via Gabetti 15, presso Cenni di Cambiamento	ATTIVO	2009
Centro socioricreativo culturale Il Giardino	Servizi pubblici	Supporto alle fragilità	Comune di Milano, Assessorato Politiche Sociali Salute e Diritti	Comune di Milano, Assessorato Politiche Sociali Salute e Diritti	via Stratico, 5	ATTIVO	2015
Custodi Sociali	Servizio pubblico in appalto	Supporto alle fragilità	ATI (associazione temporanea di impresa): Genera Onlus*, Tuttinsieme, Azione Solidale, Comunità Progetto	Comune di Milano	piazza Selinunte 11 via Abbiati 6 viale Mar Jonio 7 via Maratta 3	ATTIVO	2004
Emergency Programma Italia Politruck	Servizi privati accreditati o convenzionati	Supporto alle fragilità	Convenzione: Emergency Italia*, ATS, Comune di Milano	Emergency	Piazzale Selinunte	ATTIVO	2015
Laboratorio di terapia occupazionale	Servizi pubblici	Supporto alle fragilità	-	Comune di Milano, Assessorato Politiche Sociali Salute e Diritti	piazzale Segesta 11, presso USSPT zona 7	ATTIVO	
QuBi Selinunte	Progetto	Supporto alle fragilità	Accordo di partenariato: Genera Onlus*, Tuttinsieme, Comunità Progetto, Il Telaio delle Arti, Parrocchia Beata Vergine Addolorata, Laboratorio di Quartiere San Siro, Fondazione Soletterre, Ass. Alfabeti, ASD Cadorna, Nuovi Orizzonti, A piccoli passi, Età insieme, SOS Bambini, ITAMA, Punto IT	Fondazione Cariplo Bando "QuBi" 200.000€	NIL Selinunte	ATTIVO	2018-2020
Servizio Formazione Autonomia	Servizi privati accreditati o convenzionati	Supporto alle fragilità	Cooperativa Azione Solidale	In accreditamento presso il Comune di Milano, Assessorato Politiche Sociali Salute e Diritti	via Gabetti 15, presso Cenni di Cambiamento	ATTIVO	
Velocemente	Servizio pubblico in appalto	Supporto alle fragilità	ATI (associazione temporanea di impresa): Genera Onlus*, Azione Solidale, Comunità Progetto in convenzione con Aler	Comune di Milano 14.000 €	Quartiere San Siro	ATTIVO	2016 - 2018
Abitagiovani	Progetto	Casa	Fondazione Housing Sociale, Don Gino Rigoldi	Fondazione Housing Sociale, Aler, Don Gino Rigoldi, Fondazione Cariplo, Regione Lombardia	via Abbiati, 1-2 Piazza Monte Falterona 1-3	CONCLUSO	2013
Contratto di quartiere II	Politica pubblica	Casa	Comune di Milano*, Aler Milano	Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti DM 27 dicembre 2001 n. 2522 Programma innovativo in ambito urbano "Contratti di Quartiere II" Regione Lombardia	Mar Jonio 3, Zamagna 4, Preneste 8, Tracia 1,2,3,4,5,7, Selinunte 3, Civitali 2,4, Aretusa 6, Civitali 30	CONCLUSO	2005-2015
Coesione integrazione mediazione	Progetto	Coesione sociale	Fondazione Franco Verga*, CAD onlus, CIPM, Il filo di Arianna, Tuttinsime, Alekoslab, Shareradio, Azione Solidale	Ministero dell'interno Fondo FEI	Quartiere San Siro	CONCLUSO	2015
Patto Locale per la Sicurezza Urbana	Politica pubblica	Coesione sociale	Cooperativa Tuttinsieme, Alfabeti, Il telaio, A Piccoli Passi, Fondazione Verga, Parrocchia Beata Vergine Addolorata, Sicut	Regione Lombardia Patto Locale per la sicurezza urbana	Quartiere San Siro	CONCLUSO	2006
Porto - un approdo accogliente per l'incontro tra mondi nel quadrilatero popolare San Siro	Progetto	Coesione sociale	Accordo di partenariato: Cooperativa Tuttinsieme*, Cooperativa Interculturando, APS Fondazione Franco Verga COI, Centro Italiano per la Promozione della Mediazione	Fondazione Cariplo Bando Costruire e rafforzare legami nelle comunità locali 230.000€	Quartiere San Siro	CONCLUSO	2011 - 2014
A. C. E. - Accogliere, Comunicare, Esprimere	Progetto	Educazione e sostegno scolastico	Scuola Primaria Radice	Fondazione Cariplo Bando Interculture 32.000 €	Scuola Elementare Radice	CONCLUSO	2008-2009
Adolescenti e Sicurezza - Trai d'un ion	Politica pubblica in coprogettazione	Educazione e sostegno scolastico	ATS: Comunità Progetto*, Cooperativa Tuttinsieme	Comune di Milano, Assessorato sicurezza Adolescenti e sicurezza Adolescenti e sicurezza - Quartiere Selinunte Forze Armate zona 7 64.659,64 €	Quartiere San Siro	CONCLUSO	2014
Cittadini attivadolescenti sicuri - Hashtag 7	Progetto	Educazione e sostegno scolastico	Accordo di partenariato: cooperativa Comunità Progetto*, cooperativa Tuttinsieme	Comune di Milano, Assessorato alla Sicurezza e Coesione sociale, Polizia Locale, Protezione Civile e Volontariato Progetto "cittadini attivi#adolescenti sicuri" 177.490 €	via Zamagna, piazza Segesta, De Angeli	CONCLUSO	2015-2017
Ritorno a scuola	Politica pubblica in coprogettazione	Educazione e sostegno scolastico	ATI: Diapason, Comin, La Strada, Farsi Prossimo, Spazio Aperto Serviz, Tuttinsieme, Progetto integrazione, Zero5, Laboratorio di Utopie Metropolitane, Comunità Progetto, Fondazione Aquilone, Comunità Nuova, Azione Solidale, Tempo per l'infanzia, Fondazione Somaschi onlus, Comunità del Giambellino	Comune di Milano, Assessorato Educazione VI Piano Infanzia Adolescenza ex lege 285/1997	IC Calasanzio, IC Cadorna	CONCLUSO	2015-2017
Scuole in viaggio. Interventi integrati di contrasto al disagio in ambito scolastico	Progetto	Educazione e sostegno scolastico	Comunità del Giambellino, Tuttinsieme	Fondazione Cariplo Bando territoriale 35.000 €	IC Cadorna	CONCLUSO	2016-2017
Seven up: interventi educativi e psico-pedagogici di prevenzione delle forme di disagio individuale e di gruppo classe in zona 7	Politica pubblica in coprogettazione	Educazione e sostegno scolastico	Comunit Progetto*, Azione Solidale e Centri Vincenziani Organizzazioni: Cooperativa Interculturando, Associazione Dire Fare Pensare, Bicocca Scienze della Formazione, Associazione Mamme a Scuola, Associazione ITAMA, Commissione Intercultura Scuola Cadorna	Comune di Milano - Assessorato Educazione Bando Dispersione e integrazione scolastica - Fondi residui 285	IC Cadorna, IC Calasanzio, Scuola primaria Radice	CONCLUSO	2013 - 2014
Socialità di quartiere. Lotto 2.1	Politica pubblica in coprogettazione	Educazione e sostegno scolastico	ATS: Farsi Prossimo*, Congregazione servi della carità, Opera Don Guanella, Spazio Aperto Servizi, Tempo per l'infanzia, Tuttinsieme, Età Insieme, Martinego, L'impronta, Azione Solidale, Fondazione Aquilone, Casa di redenzione sociale Onlus	Comune di Milano VI Piano Infanzia e Adolescenza 781.300 €	CD Colibri	CONCLUSO	2015-2017
A scuola con le mamme: il bilinguismo come fattore di successo nei percorsi di costruzione identitaria e scolarizzazione dei minori stranieri	Progetto	Inclusione stranieri	Ass.ne Fondazione Franco Verga - C.O.I. Milano	Comune di Milano, Assessorato Politiche Sociali Salute e Diritti IV Piano Infanzia Adolescenza ex lege 285/1997 375.251,00 € (stanziamento complessivo)	Scuola Cadorna	CONCLUSO	2007 - 2011

Allegato 2

NOME PROGETTO	TIPOLOGIA	AMBITO	RETE ("capofila/promotore)	ENTE FINANZIATORE RISORSE STANZIATE	LOCALIZZAZIONE NEL TERRITORIO DI SAN SIRO	STATO (2017- 2019)	ANNO
Alfabetinrete - Promozione del linguaggio multimediale a supporto delle attività di integrazione sociale svolte dall'associazione	Progetto	Inclusione stranieri	Associazione Alfabeti	Chiesa Valdese 5.000 €	via Abbiati 4	CONCLUSO	2015
Da casa a scuola in mezzo al mondo	Progetto	Inclusione stranieri	Accordo di partenariato: Scuola elementare L. Cadorna", Cooperativa Tuttinsieme, APS Fondazione Franco Verga Coi, ASD Cadorna	Fondazione Cariplo Bando Interculture:Promuovere percorsi di integrazione interculturale tra scuola e territorio 86.000€	Scuola Cadorna	CONCLUSO	2011 - 2013
Dolcimob - Culture in movimento	Progetto	Inclusione stranieri	ASD Cadorna", IC Cadorna	Comune di Milano, Assessorato Politiche Sociali Salute e Diritti VI Piano Infanzia Adolescenza ex lege 285/1997, Asse "Cultura e sport per tutti - azione B" 48.825 €	Scuola Cadorna	CONCLUSO	2016 - 2017
Don't call me stranger	Progetto	Inclusione stranieri	Comune di Milano - DG Politiche Sociali, Casa dei Diritti", Politecnico di Milano, Villa Pallavicini, Comunità Nuova onlus	Ufficio Nazionale Antidiscriminazioni Razziali - dip. Pari Opportunità - Presidenza Consiglio dei Ministri 101.759 €	Scuola Cadorna	CONCLUSO	2016 - 2017
Le radici e le ali. Giovani Identità si incontrano e si raccontano nella scuola del futuro	Progetto	Inclusione stranieri	Accordo di partenariato: Scuola elementare L. Cadorna", IC Calasanzio, IC Manara, Politecnico di Milano, Università degli Studi di Milano-Bicocca, Associazione culturale Kalima, Associazione Mamme a scuola	Fondo Europeo per l'Integrazione dei cittadini di Paesi terzi (FEI) 2007-2013 207.410,44€	Scuola Cadorna	CONCLUSO	2013 - 2014
MAMME IN RETE: intrecci di scuole	Progetto	Inclusione stranieri	associazione ITAMA, associazione Alfabeti, associazione Amici del Parco Trotter	Bando Volontariato CSV 2012	Scuola Cadorna e Radice	CONCLUSO	2012 - 2013
Mamme migranti e italiane insieme per favorire la partecipazione delle famiglie alla vita della scuola	Progetto	Inclusione stranieri	associazione Mamme a scuola	Comune di Milano, Assessorato Politiche Sociali Salute e Diritti VI Piano infanzia Adolescenza ex lege 285/1997, Asse "Famiglie creative - azione B" 6.000€	Scuola Cadorna	CONCLUSO	2016 - 2017
Percorsi di con-cittadinanza rivolti a mamme migranti. Da utenti a risorse per il territorio	Progetto	Inclusione stranieri	associazione Mamme a scuola	Chiesa Valdese 10.000 €	Scuola Cadorna	CONCLUSO	2016
Programma di Recupero Urbano Torrazza	Politica pubblica	Riqualificazione e trasformazione urbana	Comune di Milano", Aler, Regione Lombardia, Cooperativa La Torrazza	nell'ambito del prgramma Contratto di Quartiere II 11.383.692 €	piazzale Segesta-via Zamagna	CONCLUSO	
Riqualificazione partecipata della corti di via Maratta 3 e Monte Falterona 1-3	Progetto	Riqualificazione e trasformazione urbana	Consulenza: Federcasa Lombardia", Aler, Politecnico di Milano, SICET		corti di via Maratta 3 e Monte Falterona 1-3	CONCLUSO	2002 - 2007

Allegato 3: Mappatura progetti e politiche quartiere Giambellino Lorenteggio

NOME PROGETTO	TIPOLOGIA	AMBITO	RETE ("capofila/promotore)	ENTE FINANZIATORE E RISORSE STANZIATE	LOCALIZZAZIONE	STATO (2017-2019)	ANNO
Il futuro è grande	Progetto	Animazione culturale	Dynamoscopio	Fondazione Cariplo Bando Funder 35 60.000 €	Mercato Lorenteggio	ATTIVO	2017-2018
64 Decibel	Progetto	Animazione culturale	Accordo di partenariato: Mare culturale urbano", Landscape Choreography, Mamme a Scuola, Istituto Italiano di Valutazione, Cooperativa social Tuttinsieme, Shareradio, Dynamoscopio, Il Grafo, Comunità del Giambellino	Fondazione Cariplo Bando "Partecipazione culturale" 230.000€	Mercato Lorenteggio, CD Giambellino	ATTIVO	2017 - 2019
Gymbellino	Progetto	Animazione culturale	ASD Ardità giambellino	Comune di Milano Bando "Periferie 2018" 40.000 €	quartiere Giambellino	ATTIVO	2018
So.stare con l'arte	Progetto	Animazione culturale	Trillino Selvaggio	Comune di Milano Bando "Periferie 2018" 40.000 €	giardino di via delle Rose	ATTIVO	2018
Passaggi in periferia, dagli abiti all'abitare	Progetto	Animazione culturale	Pio Istituto di Maternità", A braccia aperte, A piccoli passi, Axis, CAV onlus, Teatro delle Selve, CEIM, Fondazione Franco verga COI, Fondazione Camen Onlus	Comune di Milano Bando "Periferie 2017" 40.000 €	via Manzano	ATTIVO	2017
Housing Giambellino 143	Progetto	Casa	Spazio Aperto Servizi", Fondazione Pellegrini, Associazione Volontari Ristoranti Ruben, Cooperativa Cascina Biblioteca	Fondazione Cariplo Sia SPA donazione per le opere di ristrutturazione ed arredamento degli alloggi 100.000 €	Giambellino 143	ATTIVO	2018
Scendi c'è Giambellino	Progetto	Coesione sociale	Accordo di partenariato: Laboratorio di quartiere Giambellino Lorenteggio", Comunità del Giambellino, Comunità Nuova, Dynamoscopio, Le Radici e Le Ali, Spazio Aperto Servizi, Enaip	Comune di Milano Bando "Periferie 2017" 40.000 €	Cortili Lorenteggio ERP	ATTIVO	2017
GEMMA. Generiamo Educazione Minorile Motiviamo Adolescenti	Progetto	Educazione e sostegno scolastico	Accordo di partenariato: Consorzio SIS",Arci Milano, Azione Solidale, A.Me.Lin.C. Onlus, Coesa, Comunità Del Giambellino, Fabula Onlus, Fondazione Istituto Rizzoli, Fondazione Sodalitas, IC Narcisi, IIS Cardano, IIS Oriani-Mazzini, Ipsesi Kandinsky, IC Arbe-Zara, IC Gattamelata, ICS Don Orione, ICS Giusti - D'Assisi, ICS Renzo Pezzani, IIS "Evangelista Torricelli", Istituto Formazione Studi e Documentazione Luigi Gatti, IRS, Lo Scrigno Onlus, Stella Polare	Fondazione Con i Bambini Bando Adolescenza 774.372€	IC Narcisi, IIS Cardano, IIS Oriani-Mazzini	ATTIVO	2019-2021
S.C.A.T.T.I. - Scuola Comunità Attivazione Territori Innovazione	Progetto	Educazione e sostegno scolastico	Accordo di partenariato: Cooperativa sociale E.D.I.", Save the Children Italia Onlus, MED, Panda Avventure, Cooperativa Sociale Santi Pietro e Paolo Patroni di Roma, I.C. Villaggio Prenestino, I.C. Maria Grazia Cutuli, I.C. Elisa Scala, I.C. Via delle Alzavole, Comune di Roma - Municipio VI; Associazione Gianfrancesco Serio, I.C. Gregorio Caloprese, I.C. Praia a Mare, Comune di Scalea, Comune di Praia a Mare; Laboratorio Zen Insieme, Lievito Onlus, Orto Capovolto SCS, I.C. Leonardo Sciascia, Comune di Palermo. Rete locale Milano: Cooperativa Sociale Comunità del Giambellino", Laboratorio di Quartiere Giambellino Lorenteggio, Rinascita per il 2000 ASD-APS, I.C. Narcisi, I.C. Nazario Sauro, Comune di Milano, Municipio VI;	Fondazione Con i Bambini Bando Nuove generazioni 2017 1.690.000€	I.C. Narcisi, I.C. Nazario Sauro	ATTIVO	2018 - 2020
6+7 = Thirteen	Progetto	Educazione e sostegno scolastico	Accordo di partenariato: Cooperativa Tuttinsieme", Comunità Progetto, Comunità del Giambellino	Fondazione Cariplo Bando territoriale "Azioni per la prevenzione del disagio minorile tra scuola e territorio" 69.000 €	IC Narcisi e Nazario Sauro	ATTIVO	2018 - 2019
Mediando: percorsi di mediazione e riparazione - Vittime e rei nella ricostruzione di patti di cittadinanza	Politica pubblica in coprogettazione	Educazione e sostegno scolastico	ATI: Consorzio SIS", Cooperativa sociale Dike, Cooperativa sociale Tuttinsieme, cooperativa sociale Spazio Aperto Servizi, Cooperativa sociale A&I, Cooperativa sociale Codici in collaborazione con: Tribunale ordinario e per i Minorenni, Servizi sociali, Centro per la Giustizia Riparativa e per la Mediazione del Comune di Milano Scuole del territorio	Comune di Milano - Settore Servizi Scolastici ed Educativi coprogettazione del V1 piano infanzia adolescenza Città Milano ex L.285/97 656.250 €	IC Calasanzio (Paravia), IC Narcisi, IC Nazario Sauro	ATTIVO	2015 - 2018
CAG Giambellino	Servizio pubblico in appalto	Educazione e sostegno scolastico	Comunità del Giambellino	Comune di Milano - Assessorato Educazione	via Bellini 6	ATTIVO	1979
CAG IRDA	Servizio pubblico	Educazione e sostegno scolastico	Gruppi di Volontariato Vincenziano	Comune di Milano - Assessorato Educazione	Parrocchia San Vito al Giambellino	ATTIVO	
CDE CRETA	Servizio pubblico	Educazione e sostegno scolastico	Azione soolidale	Comune di Milano - Assessorato Educazione	via Della Capinera 5	ATTIVO	
CDE Passpartù	Servizio pubblico	Educazione e sostegno scolastico	Azione soolidale	Comune di Milano - Assessorato Educazione	Parrocchia Murialdo	ATTIVO	
Centro Educativo Diurno Creta	Servizi privati accreditati o convenzionati	Educazione e sostegno scolastico	Età insieme	In accreditamento presso il Comune di Milano, Assessorato Politiche Sociali Salute e Diritti	Via Creta, 23	ATTIVO	
Polo Start 3	Servizio pubblico	Educazione e sostegno scolastico	-	Comune di Milano	IC Tolstoj, via Zuara 7/9	ATTIVO	
Abitare le parole. Lingua, culture, identità	Progetto	Inclusione stranieri	Comunità del Giambellino	Fondazione di Comunità Milano Bando 57 46.000€	CD Giambellino	ATTIVO	2019
Ludoteca interculturale	Progetto	Inclusione stranieri	Dynamoscopio	Chiesa valdese 9.424,80 €	Mercato Lorenteggio	ATTIVO	2019
Bilancio Partecipativo - Fate Largo. Verde in Largo Balestra	Politica pubblica	Riqualificazione e trasformazione urbana	Handicap su la testa", Needle, Agopuntura Urbana, Confederazione cittadinanza consapevole, Associazione Rinascita per il 2000, Epeira,	Comune di Milano 200.000 €	Largo Balestra	ATTIVO	2017-2018
Game-trification	Progetto	Riqualificazione e trasformazione urbana	Accordo di partenariato: Dynamoscopio", Tuttinsieme	Ministero dei beni culturali DGAAP Premio Creative Living Lab 35.000 €	Mercato Lorenteggio	ATTIVO	2019
Giardino condiviso	Progetto	Riqualificazione e trasformazione urbana	Municipio 6, Liceo Marconi, Enaip, Istituto Penitenziario Minorile "Cesare Beccaria", Uisp Milano		via della Rondine	ATTIVO	2019
Patto di Collaborazione - Fate Largo!	Politica pubblica	Riqualificazione e trasformazione urbana	ass. Fate Largo", Municipio 6	Comune di Milano	Largo Balestra	ATTIVO	2019
Piano di Accompagnamento Sociale - MILO Lab	Politica pubblica	Riqualificazione e trasformazione urbana	Spazio Aperto Servizi", ARS, Dike, K-city, Euromilano	Comune di Milano	Lorenteggio ERp	ATTIVO	2019
Fate Largo! Recuperare lo spazio pubblico, ricostruire relazioni e stimolare la partecipazione nel quartiere Giambellino	Progetto	Riqualificazione e trasformazione urbana	Handicap su la testa", Needle, Agopuntura Urbana, Confederazione cittadinanza consapevole, Associazione Rinascita per il 2000, Epeira,	Fondazione Cariplo e Chiesa Valdese 45.000€	Largo Balestra	ATTIVO	2018
Piano Quartieri - Municipio 6	Politica pubblica	Riqualificazione e trasformazione urbana	Comune di Milano	Comune di Milano	Municipio 6	ATTIVO	2018

Allegato 3

NOME PROGETTO	TIPOLOGIA	AMBITO	RETE ("capofila/promotore)	ENTE FINANZIATORE E RISORSE STANZIATE	LOCALIZZAZIONE	STATO (2017- 2019)	ANNO
La scuola dei quartieri	Politica pubblica	Sostegno all'occupazione	Appalto pubblico Lotto 1: Dynamoscopio", Avanzi, Comunità del Giambellino, Lotto 2: Make a cube", Per micro, Politecnico di Milano, Fondazione Politecnico di Milano, Consorzio CGM, Spazio Aperto Servizi	Comune di Milano - Assessorato Politiche del lavoro, Attività produttive, Commercio e Risorse umane Fondo Sociale Europeo, PON Città Metropolitane 2014-2020 3.800.000 milioni €	Giambellino e Lorenteggio (NIL n. 49 + NIL n. 51)	ATTIVO	2019
Da Napoli a Tirana	Progetto	Supporto alle fragilità	Comunità Nuova", SAS, Comunità del Giambellino e Amapola	Fondazione Cariplo e Banco dell'Energia 145.000€	quartiere Giambellino Lorenteggio	ATTIVO	2018-2019
6 l'altro: coproduzione e scambio di beni economici e relazionali per la sostenibilità di un nuovo welfare di comunità	Progetto	Supporto alle fragilità	Accordo di partenariato: Consorzio SIS", Comune di Milano, Fondazione Enrico Mattei, Spazio Aperto Servizi, A&I Onlus, Comunità del Giambellino, La Cordata, Solari 6 Welfare Milano Impresa Sociale s.r.l.	Fondazione cariplo Bando Welfare di comunità e Innovazione Sociale 1.400.000 €	Municipio 6	ATTIVO	2016 - 2018
Centro Diurno Disabili	Servizi privati accreditati o convenzionati	Supporto alle fragilità	Cooperativa Spazio Aperto Servizi	In accreditamento presso il Comune di Milano, Assessorato Politiche Sociali Salute e Diritti	via Giambellino, 127 presso Parrocchia Santo Curato D'ars	ATTIVO	
Centro Diurno Disabili Narcisi	Servizi pubblici	Supporto alle fragilità	-	Comune di Milano, Assessorato Politiche Sociali Salute e Diritti	via dei Narcisi, 3	ATTIVO	
Centro socioricreativo culturale '3' Età'	Servizi pubblici	Supporto alle fragilità	-	Comune di Milano, Assessorato Politiche Sociali Salute e Diritti	via dei Narcisi, 3	ATTIVO	
Punto e Linea. Una rete di "community hub" nella periferia sud-ovest di Milano	Progetto	Coesione sociale	Consorzio SIR", Cooperativa sociale Grado 16, Comune di Milano, Associazione Sviluppo e Promozione, Cooperativa Comunità del Giambellino, Spazio Aperto Servizi, Azione solidale, Centro Comunitario Puecher, La Cordata scs, Alma Rosè e Art Kitchen	Fondazione Cariplo Bando Promuovere la coesione sociale nelle comunità territoriali 882.000 €	via Odazio 7	CONCLUSO	2010-2013
Giambellino un quartiere per crescere	Politica pubblica	Coesione sociale	Comunità del Giambellino, Parrocchie Murialdo e San Curato d'Ar's, Istituto Comprensivo Narcisi, Ass. Le Tre Fontane	Regione Lombardia Patto Locale per la sicurezza urbana	CD Giambellino	CONCLUSO	2006
A scuola di circo	Progetto	Educazione e sostegno scolastico	ASD Campacavallo	Comune di Milano, Assessorato Politiche Sociali Salute e Diritti VI Piano Infanzia Adolescenza ex lege 285/1997, Asse "Cultura e sport per tutti - azione B" 31.380 €	IC Narcisi	CONCLUSO	2016 - 2017
Ritorno a scuola	Politica pubblica in coprogettazione	Educazione e sostegno scolastico	ATI: Diapason, Comin, La Strada, Farsi Prossimo, Spazio Aperto Serviz, Tuttinsieme, Progetto integrazione, Zero5, Laboratorio di Utopie Metropolitane, Comunità Progetto, Fondazione Aquilone, Comunità Nuova, Azione Solidale, Tempo per l'infanzia, Fondazione Somaschi onlus, Comunità del Giambellino	Comune di Milano, Assessorato Educazione VI Piano Infanzia Adolescenza ex lege 285/1997	IC Narcisi	CONCLUSO	2015-2017
Socialità di quartiere. Lotto 2.1	Politica pubblica in coprogettazione	Educazione e sostegno scolastico	ATS: Farsi Prossimo", Congregazione servi della carità, Opera Don Guanella, Spazio Aperto Servizi, Tempo per l'infanzia, Tuttinsieme, Età Insieme, Martinengo, L'impronta, Azione Solidale, Fondazione Aquilone, Casa di redenzione sociale Onlus	Comune di Milano VI Piano Infanzia e Adolescenza 781.300 €	Spazio Pinocchio, via Giambellino 127	CONCLUSO	2015-2017
Un amico in più	Progetto	Educazione e sostegno scolastico	Accordo di partenariato: Spazio Aperto Servizi", Comunità del Giambellino, Associazione Eranos	MIUR 37.355€	IC Nazario Sauro	CONCLUSO	2015 - 2016
Scuola 2.0: la comunicazione interlinguistica e trasversale	Progetto	Educazione e sostegno scolastico	Genitori Narcisi	Comune di Milano Fondi residui 285 31.747 €	IC Narcisi, plesso Anemoni	CONCLUSO	2015 - 2016
Non 6 perso, 6 in rete. Buone pratiche contro la dispersione scolastica	Politica pubblica in coprogettazione	Educazione e sostegno scolastico	Spazio Apert Servizi", Comunità del Giambellino, Comunità Nuova, Polo Start 3, Servizio Sociale, Uonpia, IC Narcisi e IC Nazario Sauro	Comune di Milano Bando Dispersione e integrazione scolastica - Fondi residui 285 84.249,52 €	Doposcuola Spazio Pinocchio, CD Giambellino, Centro IRDA, CDE Passpartù, CDE Creta, Ludoteca Re Leone, ICS Tolstoj, ICS Sant'Ambrogio, ICS Narcisi, ICS Cardarelli Massaua	CONCLUSO	2013 - 2014
Buongiorno famiglia: iniziative per un bene comune da valorizzare	Progetto	Educazione e sostegno scolastico	Il Balzo	Comune di Milano IV Piano Infanzia 243.560 €	via Soderini 21	CONCLUSO	2008-2019
MI-X Giovani	Politica pubblica in coprogettazione	Educazione e sostegno scolastico	ATS: Gruppi di Volontariato Vincenziano", Ass. Comunita' Nuova Onlus, Tempo Per L'infanzia Coop. Soc., Csi Milano Servizi S.R.L., Coop. Soc. Lo Scrigno Onlus, Azione Solidale Societa' Cooperativa Sociale, La Strada Societa' Cooperativa Sociale, Cooperativa Sociale Comunita' Del Giambellino, Fondazione Maria Anna Sala, Associazione Nazionale Per La Tutela Della Fanciullezza E Dell'adolescenza Onlus, Martinengo Societa' Cooperativa Sociale A R.L., Farsi Prossimo Societa' Cooperativa Sociale, Fondazione Aquilone Onlus, Associazione Formazione Giovanni Piamarta, Ass. Di Volontariato L'immagine, Ass. La Lanterna Onlus, Associazione L'amico Charly Onlus, Associazione Portofranco Milano Onlus	Comune di Milano VI Piano Infanzia e Adolescenza Socialità di quartiere - Lotto 1 781.250 €	CD Giambellino, CDE Creta, CDE Passpartù, CAG IRDA	CONCLUSO	2013
La Scuola delle Mamme. Integrazione delle mamme straniere nel quartiere Giambellino di Milano mediante l'acquisizione e il potenziamento della lingua italiana.	Progetto	Inclusione stranieri	Comunità del Giambellino	Chiesa valdese 12.200 €	CD Giambellino	CONCLUSO	2016-2017
Scuole in viaggio	Progetto	Inclusione stranieri	Comunità del Giambellino, Tuttinsieme	Fondazione Cariplo Bando territoriale 35.000 €	Istituto Comprensivo Nazario Sauro, Istituto Comprensivo Narcisi, Istituto Comprensivo Cadorna, Istituto Comprensivo Cabrini)	CONCLUSO	2016-2017
Il mondo che vorrei: percorsi di incontro e integrazione nella scuola di tutti	Progetto	Inclusione stranieri	Direzione Didattica N. Sauro	Fondazione Cariplo Bando Interculture.Promuovere percorsi di integrazione interculturale tra scuola e territorio 65.000 €	Nazario sauro	CONCLUSO	2011 - 2013
Una bella differenza. Intercultura fra scuola e territorio	Progetto	Inclusione stranieri	Accordo di partenariato: Dynamoscopio", ADS Budosan, Ditta Gioco Fiaba in collaborazione con I.C. Narcisi, Comitato Genitori Narcisi, Laboratorio di Quartiere Giambellino Lorenteggio	Comune di Milano, Assessorato Educazione VI Piano Infanzia Adolescenza ex lege 285/1997 35.487 €	Scuola Narcisi	CONCLUSO	2016
Laboratorio Lorenteggio	Progetto	Riqualificazione e trasformazione urbana	ATS: Cooperativa Sociale Comunità del Giambellino", Spazio Aperto Servizi Soc. Coop. Sociale e Ass. Culturale Dynamoscopio	Comune di Milano - Assessorato Casa 57.031,28€	Lorenteggio ERP	CONCLUSO	2014 - 2016
Density - proposta per un sistema culturale urbano in zona 6	Progetto	Riqualificazione e trasformazione urbana	Accordo i partenariato: Dynamoscopio", Culturale Art Kitchen, Connecting Cultures, Comunità del Giambellino, A77, Sviluppo e Promozione Onlus, Economia e Sostenibilità	Fondazione Cariplo Bando Valorizzare le attività culturali come fattore di sviluppo delle aree urbane 600.000€	quartiere Giambellino Lorenteggio, Solari e Barona	CONCLUSO	2012 - 2014
VALE - Vivere Abitare Lorenteggio ERP	Progetto	Riqualificazione e trasformazione urbana	ATS: Cooperativa Sociale Comunità del Giambellino", Spazio Aperto Servizi Soc. Coop. Sociale e Ass. Culturale Dynamoscopio	Comune di Milano - Assessorato Casa Progetto Laboratori sociali 40.000€	Lorenteggio ERP	CONCLUSO	2014

Allegato 4: Traccia intervista in profondità

OPERATORI PROFESSIONALI

Obiettivo di indagine: radicamento, significati culturali della rete, posizionamento individuale e ingaggio, scarto tra mandato personale e organizzativo

<u>Profilo organizzativo</u> <i>Parliamo della tua organizzazione e del suo rapporto con il quartiere...</i>	<ol style="list-style-type: none">1. Da quanto la tua organizzazione è nel quartiere? Come ci è arrivata?2. Quali sono/sono stati i progetti più significativi sviluppati nel quartiere e perchè?3. Con quali organizzazioni collabora maggiormente?4. Quali obiettivi di lavoro avete in questo territorio?
<u>Rete come politica</u> <i>Parliamo della rete di quartiere...</i>	<ol style="list-style-type: none">1. Riconosci oggi l'esistenza di una rete nel quartiere? Sapresti dirmi quali sono secondo te gli enti e le figure/persone più rilevanti?2. Come è nata questa rete? Con quale obiettivo?3. Quali sono stati i momenti/progetti/iniziative che hanno segnato la costituzione della rete o più significativi della sua storia negli ultimi anni?4. Quali risultati ha raggiunto/cambiamenti ha generato la rete, se lo ha fatto?5. Che ruolo ha la tua organizzazione nella rete e nel quartiere?6. Come la tua organizzazione è entrata nella rete e perchè? Con quale obiettivo?7. Cosa comporta per la tua organizzazione essere in rete? E per te? attenzione al livello operativo e di senso/approccio8. Perché sei tu a rappresentarlo e non un'altra persona? Come è stato deciso?9. Ci sono, o ci sono stati in passato, conflitti nella rete?10. Se dovessi descrivere una peculiarità della rete in una parola cosa diresti?
<u>Rete come strumento</u> <i>Parliamo di come funziona la rete, della rete come strumento di lavoro nel quartiere...</i>	<ol style="list-style-type: none">1. Che modalità di interazione/coordinamento/confronto vengono messe in pratica? Sono diverse da altre reti che frequenti o hai frequentato?2. Quanto ti impegna il lavoro di rete? L'hai scelto o ti è stato assegnato come compito?3. Che valore/beneficio aggiunto dà l'essere in rete per il tuo lavoro?4. Quando è invece un ostacolo o elemento problematico?5. Ti sembra che le istituzioni riconoscano la rete esistente? In che modo?6. A cosa serve la rete alle istituzioni e viceversa?7. Ci sono abitanti o figure non professionali che intervengono in modo significativo nella rete? Se no, perché? Se sì, chi sono e che ruolo hanno?
<u>Rete come identità</u> <i>Parliamo di te dentro la rete, come persona e come professionista...</i>	<ol style="list-style-type: none">1. Come sei arrivato/a nel quartiere G/S?2. Chi hai conosciuto prima o conoscevi già?3. Tra le persone con cui lavori oggi, c'è qualcuno che consideri tuo amico/a? Di chi ti fidi maggiormente?4. Pensi di avere un ruolo nella rete del G/S?5. Hai sempre avuto lo stesso ruolo da quando lavori qui?6. C'è qualcuno con un ruolo rilevante?7. Quanto il ruolo e la presenza della tua organizzazione dipendono da te?8. Ti sei mai trovato in conflitto con il mandato/politica della tua organizzazione?9. Cosa speri per questo quartiere?10. Come pensi di stare contribuendo a questa speranza?11. Ti senti parte/abitante del quartiere? Perché?12. Nello svolgere il tuo lavoro, ti senti di rappresentare il quartiere?13. Ti ritieni una persona impegnata politicamente? Se no perché? Se sì in che modo?14. Frequenti situazioni in cui puoi impegnarti per il miglioramento del tuo quartiere?15. Se sì, perché lo fai? Con quale obiettivo e con quale sentimento/desiderio?
<u>Biografia personale</u> <i>Se hai voglia di proporrei di aiutarmi a scrivere la tua storia professionale fino ad oggi.</i>	<ol style="list-style-type: none">1. Come mai hai scelto di fare questo lavoro? Quali desideri avevi e hai ancora adesso? Ne sei soddisfatto?2. Da quando lavori qui ti senti legato al quartiere? in che senso?3. Come ti vedi da qui a 10 anni? Dove ti immagini di lavorare e con chi?

Allegato 4

GLI ABITANTI NELLA RETE

Obiettivo di indagine: significati culturali della rete, modalità di interazione e ruolo nella rete, posta in gioco personale

<p><u>Biografia personale</u> <i>Parliamo di te e delle tue relazioni sociali in quartiere...</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Come sei arrivato/a nel quartiere? 2. Chi hai conosciuto prima o conoscevi già? 3. Come hai conosciuto le persone che frequenti in quartiere? 4. Tra le persone del quartiere, chi vedi/senti più spesso? 5. Tra le persone del quartiere, di chi ti fidi maggiormente? Chi consideri un amico? 6. Tra le persone che frequenti nel quartiere, a chi chiedi aiuto per un problema personale? 7. Da quando vivi nel quartiere, è cambiata in quale modo la tua vita o le tue relazioni?
<p><u>Modalità di stare nella rete</u> <i>Parliamo del modo in cui vivi il tuo quartiere...</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Partecipi a situazioni in cui puoi impegnarti per il miglioramento del tuo quartiere? 2. Se sì, perché lo fai? Con quale obiettivo e con quale sentimento/desiderio pratichi questo impegno? 3. Quali sono stati i momenti in cui ti sei sentito/a maggiormente parte di un gruppo attivo nel quartiere? 4. Se pensi alle persone attive in quartiere, hai la percezione di una rete ampia e variabile, di un gruppo con confini chiusi o di tanti singoli? 5. Come funzionano le relazioni tra le persone attive nel quartiere? Di cosa si occupano insieme? 6. Secondo te ci sono delle persone che hanno un ruolo particolare nel quartiere? Chi e quale? 7. Ci sono, o ci sono stati in passato, conflitti tra te e gli altri o tra altri che frequenti?
<p><u>Posta in gioco e significati</u> <i>Parliamo di come vivere attivamente il quartiere impatta sulla tua vita e modo di essere...</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Quando partecipi alle iniziative nel quartiere, come ti senti? 2. Senti di avere un ruolo nel quartiere? 3. Da quanto hai iniziato ad essere attivo/a nel quartiere, è cambiata la tua percezione del quartiere? O il tuo modo di viverlo? 4. Da quanto hai iniziato ad essere attivo/a nel quartiere, sono cambiate le tue relazioni/frequentazioni quotidiane? Hai conosciuto nuove persone? 5. Da quanto hai iniziato ad essere attivo/a nel quartiere, hai cambiato qualcosa nel tuo lavoro? 6. Cosa speri per questo quartiere? 7. Come pensi di stare contribuendo a questa speranza? 8. Ti ritieni una persona impegnata politicamente? Se no perché? Se sì in che modo?
<p><u>Biografia personale</u> <i>Se hai voglia di proporrei di aiutarmi a scrivere la tua storia professionale fino ad oggi.</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Come mai hai scelto di vivere qui? Quali aspettative avevi e hai ancora adesso? Ne sei soddisfatto? 2. Da quando abiti qui ti senti legato al quartiere? in che senso? 3. Come ti vedi da qui a 10 anni? Dove ti immagini di vivere, quali relazioni?

Questionario di analisi delle relazioni tra le organizzazioni appartenenti alla rete del quartiere Giambellino

Il questionario che stai per compilare ha lo scopo di rilevare il funzionamento della rete locale utilizzando alcune variabili tratte dalla "Social Network Analysis", una scienza che si propone di studiare il funzionamento e la natura delle relazioni che intercorrono sia tra organizzazioni che tra individui, per capire come queste siano di supporto all'azione collettiva.

Nell'ambito della mia ricerca di dottorato in Pianificazione Territoriale e Politiche Pubbliche per il territorio presso lo IUAV di Venezia, ho studiato la rete dei quartieri San Siro e Giambellino attraverso una lunga campagna di interviste e di osservazione partecipante. Adesso ho necessità di rilevare alcuni dati quantitativi per arricchire e confermare alcune delle mie ipotesi.

Ti sarò molto grata se riuscirai ad aiutarmi dedicandomi un po' del tuo tempo per rispondere a questo questionario.

Come vedrai ti chiederò alcune informazioni sia su di te - sulla tua esperienza e percezione della rete - sia sulla tua organizzazione o gruppo nella rete del quartiere.

Non ci sono risposte giuste o sbagliate né giudizi di valore. Il questionario non ha infatti intendo valutativo ma descrittivo della struttura della rete locale.

I dati rilevati saranno utilizzati da me sola nell'ambito della mia ricerca. Non saranno condivisi con nessuno degli intervistati.

La ricerca sarà pubblicata nell'archivio dell'ateneo. Se dove essere essere oggetto di diffusione pubblica (presentazioni o pubblicazioni scientifiche) questi dati saranno trattati in modo aggregato e con la sola finalità di descrivere il funzionamento della rete locale a titolo esemplificativo.

Se fossi invece interessato/a a conoscere i risultati delle mie analisi sarò felice di farti avere copia del mio elaborato una volta finito.

Grazie per l'aiuto che vorrai darmi
Alice

Dati sulla organizzazione di appartenenza dell'intervistato/a

Le domande in questa sezione tracciano un profilo sintetico delle organizzazioni che partecipano alla rete locale

1. Organizzazione di appartenenza

Allegato 5

2. Altre appartenenze a organizzazioni del quartiere

3. Tipo di organizzazione

Seleziona tutte le voci applicabili.

- ☐ gruppo informale
- ☐ associazione
- ☐ srl
- ☐ cooperativa sociale
- ☐ sindacato
- ☐ comitato
- ☐ istituzione religiosa
- ☐ università
- ☐ fondazione

Altro: ☐ _____

4. N. di collaboratori pagati

Contrassegna solo un ovale.

- ☐ 0-5
- ☐ 5-10
- ☐ 10-20
- ☐ 20-30
- ☐ +30

5. N. di volontari

Contrassegna solo un ovale.

- ☐ 0-5
- ☐ 5-10
- ☐ 10-20
- ☐ 20-30
- ☐ +30

Allegato 5

6. Anno di fondazione

7. Anno di avvio attività nel quartiere

8. Campo di intervento

Seleziona tutte le voci applicabili.

- ☐ Animazione e presidio territoriale
- ☐ Anziani
- ☐ Cultura
- ☐ Diritto alla casa
- ☐ Educazione, giovani e minori
- ☐ Fragilità sociale
- ☐ Inclusione degli stranieri
- ☐ Povertà economica
- ☐ Sostegno al lavoro
- ☐ Salute
- ☐ Altro

9. Qual è il progetto/servizio/attività che secondo te meglio racconta gli obiettivi di lavoro della tua organizzazione nel quartiere? Puoi indicare anche più di una iniziativa

La rete della tua
organizzazione

Le domande in questa sezione tracciano come la tua organizzazione
sta nella rete territoriale

Allegato 5

10. Per ciascuna delle organizzazioni elencate indica con quali e quanto intensamente la tua organizzazione interagisce (per la tua organizzazione indica 3)

Contrassegna solo un ovale per riga.

	Non hanno relazioni	1	2	3
Azione Solidale	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Budosan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comunità del Giambellino	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comunità Nuova	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dynamoscopio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Emergency	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Genitori Narcisi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Irda GVV	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Laboratorio di Quartiere Giambellino Lorenteggio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le Radici e le ali	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Municipio 6	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Parrocchia San Curato	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Parrocchia Murialdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Parrocchia San Vito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Parrocchia Immacolata	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Save the Children	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Scuola Rinascita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Scuola Narcisi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Spazio Aperto Servizi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rinascita per il 2000	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ruben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Allegato 5

Sicet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unione Inquilini	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11. C'è qualche organizzazione, gruppo o ente del quartiere con cui la tua organizzazione ha un legame che non è incluso nell'elenco precedente?

12. C'è qualche organizzazione, gruppo o ente ESTERNO MA ATTIVO NEL QUARTIERE con cui la tua organizzazione ha un legame che non è incluso nell'elenco precedente?

Allegato 5

13. Per ciascuna delle organizzazioni con cui la tua organizzazione è in relazione, indica da quanto vi conoscete e interagite

Contrassegna solo un ovale per riga.

	Non hanno relazioni	Meno di 1 anno	1-3 anni	3-5 anni	+ 5 anni	+ 10 anni
Azione Solidale	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Budosan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comunità del Giambellino	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comunità Nuova	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dynamoscopio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Emergency	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Genitori Narcisi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Irda GVV	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Laboratorio di Quartiere Giambellino Lorenteggio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le Radici e le ali	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Municipio 6	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Parrocchia San Curato	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Parrocchia Murialdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Parrocchia San Vito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Parrocchia immacolata	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Save the Children	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Scuola Rinascita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Scuola Narcisi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Spazio Aperto Servizi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rinascita per il 2000	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ruben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sicet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unione Inquilini	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Allegato 5

14. Per ciascuna delle organizzazioni con cui la tua organizzazione è in relazione, indica la frequenza delle relazioni (per la tua organizzazione indica giornaliera)

Contrassegna solo un ovale per riga.

	Non hanno relazioni	annuale	semestrale	mensile	settimanale	giornaliera
Azione Solidale	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Budosan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comune di Milano	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comunità del Giambellino	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comunità Nuova	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dynamoscopio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Emergency	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Genitori Narcisi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Irda GVV	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Laboratorio di Quartiere Giambellino Lorenteggio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le Radici e le ali	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mercato Lorenteggio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Municipio 6	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Parrocchia San Curato	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Parrocchia Murialdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Parrocchia San Vito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Allegato 5

Parrocchia immacolata	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Save the Children	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Scuola Rinascita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Scuola Narcisi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Spazio Aperto Servizi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rinascita per il 2000	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ruben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sicet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unione Inquilini	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Allegato 5

15. Per ciascuna delle organizzazioni con cui la tua organizzazione è in relazione, indica la modalità di interazione PREVALENTE (per la tua organizzazione indica COPROGETTAZIONE)

Contrassegna solo un ovale per riga.

	Non hanno relazioni	COMUNICAZIONE (email, telefonate, riunioni)	COORDINAMENTO (incontri allargati con altre organizzazioni)	LAVORO IN PARTNERSHIP	COPROGETT (condivis obiettivi e m di interve
Azione Solidale	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Budosan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comunità del Giambellino	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comunità Nuova	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dynamoscopio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Emergency	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Genitori Narcisi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Irda GVV	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Laboratorio di Quartiere Giambellino Lorenteggio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le Radici e le ali	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Municipio 6	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Parrocchia San Curato	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Parrocchia Murialdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Parrocchia San Vito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Parrocchia immacolata	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Allegato 5

Save the Children	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Scuola Rinascita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Scuola Narcisi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Spazio Aperto Servizi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rinascita per il 2000	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ruben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sicet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unione Inquilini	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Allegato 5

16. Per ciascuna delle organizzazioni con cui la tua organizzazione è in relazione, indica quanto la ritieni INFLUENTE nell'orientare le progettualità nel quartiere (0= per nulla; 3= molto influente)

Contrassegna solo un ovale per riga.

	0	1	2	3	Non so	E' la mia organizzazione
Azione Solidale	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Budosan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comunità del Giambellino	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comunità Nuova	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dynamoscopio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Emergency	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Genitori Narcisi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Irda GVV	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Laboratorio di Quartiere Giambellino Lorenteggio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le Radici e le ali	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Municipio 6	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Parrocchia San Curato	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Parrocchia Murialdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Parrocchia San Vito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Parrocchia immacolata	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Save the Children	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Scuola Rinascita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Scuola Narcisi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Spazio Aperto Servizi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rinascita per il 2000	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ruben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sicet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unione Inquilini	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Allegato 5

17. Per ciascuna delle organizzazioni con cui la tua organizzazione è in relazione, indica quanto senti il suo operato AFFINE a quello della tua organizzazione (0= per nulla; 3= molto affine)

Contrassegna solo un ovale per riga.

	0	1	2	3	Non so	E' la mia organizzazione
Azione Solidale	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Budosan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comunità del Giambellino	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comunità Nuova	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dynamoscopio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Emergency	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Genitori Narcisi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Irda GVV	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Laboratorio di Quartiere Giambellino Lorenteggio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le Radici e le ali	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Municipio 6	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Parrocchia San Curato	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Parrocchia Murialdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Parrocchia San Vito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Parrocchia immacolata	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Save the Children	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Scuola Rinascita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Scuola Narcisi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Allegato 5

Spazio Aperto Servizi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rinascita per il 2000	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ruben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sicet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unione Inquilini	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. La rete della tua organizzazione coincide con la rete del quartiere?

Contrassegna solo un ovale.

	0	1	2	3	
per nulla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	totalmente

19. Che posizione ricopre la tua organizzazione nella rete di quartiere?

Contrassegna solo un ovale.

	0	1	2	3	
esterna	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	al centro

20. Qual è la finalità PREVALENTE per cui la tua organizzazione è nella rete di quartiere?

Contrassegna solo un ovale.

- ☐ Condivisione informazioni e strumenti di lavoro
☐ Sviluppo di progetti e interventi
☐ Confronto su senso e obiettivi del lavoro territoriale
☐ Advocacy e pressione istituzionale
☐ Altro: _____

Allegato 5

21. Ritieni che la rete in cui la tua organizzazione è inserita agisca un mandato di rappresentanza degli abitanti?

Contrassegna solo un ovale.

	0	1	2	3	
per nulla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	molto

22. Quanto reputi che il ruolo e la presenza della tua organizzazione nella rete dipendono da te?

Contrassegna solo un ovale.

	0	1	2	3	
per nulla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	totalmente

Tu nella rete
di quartiere

Questa parte intende rilevare il ruolo e la percezione della rete propria dell'intervistato. L'indicazione del tuo nome è facoltativa

23. Nome

24. Cognome

25. Ruolo nella organizzazione

26. Anno di arrivo nel quartiere

Allegato 5

27. Sei arrivato/a in quartiere come (puoi segnare più di una risposta)

Seleziona tutte le voci applicabili.

- ☐ abitante
- ☐ lavoratore/trice
- ☐ cittadino/a interessato/a ad un progetto o iniziativa
- ☐ volontario/a
- ☐ attivista politico

Altro: ☐ _____

28. Oggi in quartiere sei (puoi segnare più di una risposta)

Seleziona tutte le voci applicabili.

- ☐ abitante
- ☐ lavoratore/trice
- ☐ cittadino/a interessato/a ad un progetto o iniziativa
- ☐ volontario/a
- ☐ attivista politico
- ☐ altro

29. Le tue relazioni in quartiere sono (puoi segnare più di una risposta)

Seleziona tutte le voci applicabili.

- ☐ amici
- ☐ parenti
- ☐ colleghi
- ☐ altro

30. Se pensi alle persone che frequenti nel quartiere

Contrassegna solo un ovale.

- ☐ si conoscono tutte
- ☐ si conoscono per la maggior parte
- ☐ si conoscono poco
- ☐ appartengono tutte ad ambiti diversi

31. Chi è la prima persona che hai conosciuto nel quartiere?

32. Chi è la persona/le persone che frequenti di più nel quartiere?

Allegato 5

33. Un elenco di persone che hanno una relazione con il quartiere, indica che tipo di relazione hai attualmente con loro (puoi segnare più di una risposta)

Seleziona tutte le voci applicabili.

	conoscente	partner/collaboratore	collega	amico	parente	altro	non lo/la conosci
Tsvetelina Aleksieva	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dario Anzani	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gabriella Bartolomeo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mina Beshay	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Manuel Bellarosa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sara Brusa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ilaria Burrone	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Giovanni Carenza	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Franco Costa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Laura De Micheli	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Luca Garibaldo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Claudio Giannetti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vito Landillo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jacopo Larena	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Erika Lazzarino	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Allegato 5

Ulla Manzoni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lara Merlotti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Marta Meroni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Giorgia Morera	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Claudio Nicosini	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fabrizia Parini	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Claudio Pasotti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Valeria Pivetta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Veronica Puja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Don Renzo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Laura Riva	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nicoletta Ronchi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Luca Sansone	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Chiara Sghirinzetti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Riccardo Telò	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Christian Uccellatore	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Allegato 5

34. Tra le persone elencate, con chi:

Seleziona tutte le voci applicabili.

	Discuti di lavoro	Organizzi attività nel quartiere	Ti confronti sul futuro del quartiere	Esci nel tempo libero	Chiedi un consiglio su una decisione personale
Tsvetelina Aleksieva	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dario Anzani	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gabriella Bartolomeo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mina Beshay	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Manuel Bellarosa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sara Brusa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ilaria Burrone	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Giovanni Carenza	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Franco Costa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Laura De Micheli	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Luca Garibaldi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Claudio Giannetti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vito Landillo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jacopo Larenò	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Erika Lazzarino	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ulla	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Allegato 5

Lara Merlotti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Marta Meroni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Giorgia Morera	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Claudio Nicosini	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fabrizia Parini	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Claudio Pasotti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Valeria Pivetta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Veronica Puja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Don Renzo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Laura Riva	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nicoletta Ronchi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Luca Sansone	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Chiara Sghirinzetti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Riccardo Telò	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Christian Uccellatore	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

35. C'è qualche altra persona del quartiere significativa per te che non è nella lista?

Allegato 5

36. Nella tua percezione, chi tra le persone elencate ricopre un ruolo importante nel facilitare le relazioni tra le organizzazioni del quartiere? Puoi segnare più di una risposta

Seleziona tutte le voci applicabili.

- ☐ Tsvetelina Aleksieva
- ☐ Dario Anzani
- ☐ Gabriella Bartolomeo
- ☐ Mina Beshay
- ☐ Manuel Bellarosa
- ☐ Sara Brusa
- ☐ Ilaria Burrone
- ☐ Giovanni Carenza
- ☐ Franco Costa
- ☐ Laura De Micheli
- ☐ Luca Garibaldo
- ☐ Claudio Giannetti
- ☐ Vito Landillo
- ☐ Jacopo Larena
- ☐ Erika Lazzarino
- ☐ Ulla Manzoni
- ☐ Lara Merlotti
- ☐ Marta Meroni
- ☐ Giorgia Morera
- ☐ Claudio Nicosini
- ☐ Fabrizia Parini
- ☐ Claudio Pasotti
- ☐ Valeria Pivetta
- ☐ Veronica Puja
- ☐ Don Renzo
- ☐ Laura Riva
- ☐ Nicoletta Ronchi
- ☐ Luca Sansone
- ☐ Chiara Sghirinzetti
- ☐ Riccardo Telò
- ☐ Christian Uccellatore

Allegato 5

37. Nella tua percezione, chi tra le persone elencate ricopre un ruolo importante nel facilitare le relazioni con le istituzioni? Puoi segnare più di una risposta

Seleziona tutte le voci applicabili.

- ☐ Tsvetelina Aleksieva
- ☐ Dario Anzani
- ☐ Gabriella Bartolomeo
- ☐ Mina Beshay
- ☐ Manuel Bellarosa
- ☐ Sara Brusa
- ☐ Ilaria Burrone
- ☐ Giovanni Carenza
- ☐ Franco Costa
- ☐ Laura De Micheli
- ☐ Luca Garibaldo
- ☐ Claudio Giannetti
- ☐ Vito Landillo
- ☐ Jacopo Larena
- ☐ Erika Lazzarino
- ☐ Ulla Manzoni
- ☐ Lara Merlotti
- ☐ Marta Meroni
- ☐ Giorgia Morera
- ☐ Claudio Nicosini
- ☐ Fabrizia Parini
- ☐ Claudio Pasotti
- ☐ Valeria Pivetta
- ☐ Veronica Puja
- ☐ Don Renzo
- ☐ Laura Riva
- ☐ Nicoletta Ronchi
- ☐ Luca Sansone
- ☐ Chiara Sghirinzetti
- ☐ Riccardo Telò
- ☐ Christian Uccellatore

Allegato 5

38. Nella tua percezione, chi tra le persone elencate ricopre un ruolo importante nella relazione con gli abitanti? Puoi segnare più di una risposta

Seleziona tutte le voci applicabili.

- ☐ Tsvetelina Aleksieva
- ☐ Dario Anzani
- ☐ Gabriella Bartolomeo
- ☐ Mina Beshay
- ☐ Manuel Bellarosa
- ☐ Sara Brusa
- ☐ Ilaria Burrone
- ☐ Giovanni Carenza
- ☐ Franco Costa
- ☐ Laura De Micheli
- ☐ Luca Garibaldo
- ☐ Claudio Giannetti
- ☐ Vito Landillo
- ☐ Jacopo Larena
- ☐ Erika Lazzarino
- ☐ Ulla Manzoni
- ☐ Lara Merlotti
- ☐ Marta Meroni
- ☐ Giorgia Morera
- ☐ Claudio Nicrosini
- ☐ Fabrizia Parini
- ☐ Claudio Pasotti
- ☐ Valeria Pivetta
- ☐ Veronica Puja
- ☐ Don Renzo
- ☐ Laura Riva
- ☐ Nicoletta Ronchi
- ☐ Luca Sansone
- ☐ Chiara Sghirinzetti
- ☐ Riccardo Telò
- ☐ Christian Uccellatore

Allegato 5

39. Se dovessi scegliere una persona per rappresentare i tuoi interessi e visioni sul futuro del quartiere in un momento pubblico a cui assistono anche dei decisori politici, chi sceglieresti? Puoi segnare più di una risposta

Seleziona tutte le voci applicabili.

- ☐ Tsvetelina Aleksieva
- ☐ Dario Anzani
- ☐ Gabriella Bartolomeo
- ☐ Mina Beshay
- ☐ Manuel Bellarosa
- ☐ Sara Brusa
- ☐ Ilaria Burrone
- ☐ Giovanni Carenza
- ☐ Franco Costa
- ☐ Laura De Micheli
- ☐ Luca Garibaldo
- ☐ Claudio Giannetti
- ☐ Vito Landillo
- ☐ Jacopo Larena
- ☐ Erika Lazzarino
- ☐ Ulla Manzoni
- ☐ Lara Merlotti
- ☐ Marta Meroni
- ☐ Giorgia Morera
- ☐ Claudio Nicosini
- ☐ Fabrizia Parini
- ☐ Claudio Pasotti
- ☐ Valeria Pivetta
- ☐ Veronica Puja
- ☐ Don Renzo
- ☐ Laura Riva
- ☐ Nicoletta Ronchi
- ☐ Luca Sansone
- ☐ Chiara Sghirinzetti
- ☐ Riccardo Telò
- ☐ Christian Uccellatore

Allegato 5

40. Quanto ti senti parte/abitante del quartiere?

Contrassegna solo un ovale.

	0	1	2	3	
per nulla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	totalmente

41. Quanto ti senti attivo politicamente nel quartiere?

Contrassegna solo un ovale.

	0	1	2	3	
per nulla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	molto

42. Quanto ti riconosci nel percorso del Laboratorio di Quartiere Giambellino Lorenteggio?

Contrassegna solo un ovale.

	0	1	2	3	
per nulla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	totalmente

Allegato 6: Elenco interviste

INTERVISTATO	QUARTIERE	ENTE	RUOLO	DATA
Christian Uccellatore	Giambellino	Fondazione Pellegrini	Responsabile Ristorante Ruben	30 aprile 2018
Claudio Pasotti	Giambellino	Cooperativa Comunità del Giambellino	Vicepresidente	26 marzo 2018
Cristina Badocchi	Giambellino	Comune di Milano	Responsabile Servizio Custodi Sociali zone 5-6-7	12 marzo 2018
Daniela Usai	Giambellino	Cooperativa Spazio Apert Servizi	Responsabile Servizio Custodi Sociali zona 6	20 aprile 2018
Dario Anzani	Giambellino	Cooperativa Comunità del Giambellino	Responsabile CAG Giambellino	9 novembre 2017 13 maggio 2018
Don Renzo Marnati	Giambellino	Parrocchia San Curato D'Ars	Parroco	14 maggio 2018
Elena Maranghi	Giambellino	Mapping San Siro Politecnico di Milano	Referente Progetto	21 febbraio 2019
Fabrizia Parini	Giambellino	Associazione Laboratorio di Quartiere Giambellino Lorenteggio	Presidente	13 dicembre 2018 16 gennaio 2019
Ilaria Burrone	Giambellino	Associazione Comunità Nuova	Referente Progetto	23 gennaio 2019
Judie Galbiati e Luana Bosio	Giambellino	Cooperativa Azione Solidale	Operatrici CDE Creta	2 maggio 2018
Lara Merlotti	Giambellino	Parrocchia San Leonardo Murialdo	Responsabile oratorio	1 giugno 2018
Laura De Micheli	Giambellino	Cooperativa A77	Operatrice e volontaria	3 gennaio 2019
Luca Sansone	Giambellino	Cooperativa Azione Solidale Associazione Laboratorio di Quartiere Giambellino Lorenteggio	Operatore CDE Creta	29 gennaio 2018 30 gennaio 2019
Moreno Castelli	Giambellino	Associazione Alfabeti	Presidente	20 gennaio 2019
Roberto Acerboni	Giambellino	Rete Casa Giambellino Lorenteggio	Attivista	22 febbraio 2019
Valeria Pivetta	Giambellino	Save The Children	Referente Punto Luce Giambellino	28 gennaio 2019
Veronica Puja	Giambellino	SICET	Responsabile zona Giambellino	27 aprile 2018
Alice Piazza	Giambellino/San Siro	Emergency	Responsabile Politruck	15 marzo 2018
Gabriella Gianfreda	Giambellino/San Siro	Caritas Ambrosiana	Operatrice servizio SILOE	24 aprile 2018
Maria Chiara Cela	Giambellino/San Siro	Cooperativa Dar Casa	Responsabile alloggi FERP	23 aprile 2018
Patrizia Di Girolamo	Giambellino/San Siro	Comune di Milano	Responsabile Servizio Contratti di Quartiere	21 novembre 2017
Amelia Priano	San Siro	Cooperativa Genera Onlus	Operatrice progetto velocemente	30 gennaio 2018 30 gennaio 2019 29 febbraio 2019
Bianca Bottero	San Siro	Associazione Alfabeti	Volontaria e abitante	16 maggio 2018
Davide Boniforti	San Siro	Cooperativa Metodi	Operatore Laboratorio di Quartiere San Siro 2006-2015	21 settembre 2018
Diana Ferrari	San Siro	Cooperativa Tuttinisieme	Responsabile Centro Diurno Colibrì	30 maggio 2018
Ermanno Ronda	San Siro	SICET	Segretario regionale	18 settembre 2018
Giovanna Di Sciacca	San Siro	Cooperativa Genera Onlus	Responsabile Servizio Custodi Sociali zona 7	12 aprile 2018
Giuliana e Giorgio Vallery	San Siro	Centro di Ascolto Parrocchia Beata Vergine Addolorata	Operatori Centro di Ascolto	25 gennaio 2018
Gonzalo Mosqueira	San Siro	Comitato Abitanti San Siro	Responsabile sportello ASIA USB	8 maggio 2018
Ignazio Caruso	San Siro	Associazione Fare Assieme	Presidenti	5 marzo 2019
Luca Rossetti	San Siro	Laboratorio di Quartiere San Siro	Referente Progetto	5 marzo 2019
Luigi Acerra	San Siro	Opera San Francesco	Psicologo	29 marzo 2018
Maria Nicolai	San Siro	Associazione Mamme a Scuola	Referente Scuola Dolci	15 gennaio 2019
Mariela George	San Siro	Associazione Tuttimondi	Volontaria e abitante	26 aprile 2018
Paola Casaletti	San Siro	Tuttinisieme	Responsabile area territorialità	26 febbraio 2018 18 settembre 2018
Sabina Uberti Bona	San Siro	Associazione Genitori Cadorna	Volontaria e abitante	26 febbraio 2018 18 settembre 2018 2 aprile 2019
Stefano Carbone	San Siro	Laboratorio di Quartiere San Siro	Referente progetto	1 marzo 2018
Sylvia Moneta	San Siro	Associazione Genitori Cadorna	Volontaria	28 febbraio 2019

Allegato 7: Elenco incontri di rete

QUARTIERE	DATA	LUOGO	INCONTRO
Giambellino Lorenteggio	18 novembre 2017	Sede ass. Laboratorio di Quartiere Laboratorio di Quartiere Giambellino Lorenteggio, via Odazio 7	Elezioni direttivo ass. Laboratorio di Quartiere Giambellino Lorenteggio
San Siro	10 gennaio 2018	Sede Mapping San Siro, via Abbiati 4	Riunione rete Sansheroes
Giambellino Lorenteggio	21 gennaio 2018	Sede ass. Laboratorio di Quartiere Laboratorio di Quartiere Giambellino Lorenteggio, via Odazio 7	Riunione soci e volontari Laboratorio di Quartiere Giambellino Lorenteggio
Giambellino Lorenteggio	22 gennaio 2018	Sede Cooperativa Comunità del Giambellino, via Bellini 6	Riunione di progettazione bando PON Metro
Giambellino Lorenteggio	28 gennaio 2018	Sede ass. Laboratorio di Quartiere Laboratorio di Quartiere Giambellino Lorenteggio, via Odazio 7	Riunione soci e volontari Laboratorio di Quartiere Giambellino Lorenteggio
San Siro	30 gennaio 2018	Sede Mapping San Siro, via Abbiati 4	Riunione rete Sansheroes
San Siro	14 febbraio 2018	Sede Mapping San Siro, via Abbiati 4	Riunione rete Sansheroes
Giambellino Lorenteggio	28 marzo 2018	Casa privata	Incontro informale
Giambellino Lorenteggio	14 aprile 2018	Sede ass. Laboratorio di Quartiere Laboratorio di Quartiere Giambellino Lorenteggio, via Odazio 7	Riunione soci e volontari Laboratorio di Quartiere Giambellino Lorenteggio
San Siro	16 aprile 2018	Sede Mapping San Siro, via Abbiati 4	Riunione rete Sansheroes
Giambellino Lorenteggio	16 aprile 2018	Sede Cooperativa Comunità del Giambellino, via Bellini 6	Presentazione progetto Cooperativa di Comunità
	18 aprile 2018	Auditorium Enzo Baldoni, via Quarenghi 21	Evento di presentazione Bando alle Periferie 2018
San Siro	21 aprile 2018	Sede Mapping San Siro, via Abbiati 4	Evento di progettazione partecipata dell'intervento su via Abbiati
Giambellino Lorenteggio	21 aprile 2018	Spazio Mitades	Seminario di programmazione interna delle attività del ass. Laboratorio di Quartiere Giambellino Lorenteggio
San Siro	24 aprile 2018	Sede Mapping San Siro, via Abbiati 4	Riunione rete Sansheroes
San Siro	30 maggio 2018	Sede Mapping San Siro, via Abbiati 4	Riunione di progettazione bando QuBi
San Siro	8 giugno 2018	Sede Mapping San Siro, via Abbiati 4	Riunione di progettazione bando QuBi
San Siro	12 giugno 2018	Sede Mapping San Siro, via Abbiati 4	Riunione rete Sansheroes
Giambellino Lorenteggio	18 giugno 2018	Sede ass. Laboratorio di Quartiere Laboratorio di Quartiere Giambellino Lorenteggio, via Odazio 7	Riunione di progettazione bando QuBi
San Siro	3 luglio 2018	Sede Mapping San Siro, via Abbiati 4	Riunione Commissione Periferie Municipio 7
San Siro	4 luglio 2018	Sede Mapping San Siro, via Abbiati 4	Riunione rete Sansheroes
San Siro	17 luglio 2018	Sede Mapping San Siro, via Abbiati 4	Riunione rete Sansheroes
-	25 luglio 2018	Spazio Oberdan	Presentazione Programma QuBi Fondazione Cariplo
San Siro	3 settembre 2018	Sede ass. Il Telaio delle Arti, via Massarenti 3	Riunione di progettazione bando QuBi
Giambellino Lorenteggio	5 settembre 2018	Sede ass. Laboratorio di Quartiere Laboratorio di Quartiere Giambellino Lorenteggio, via Odazio 7	Riunione di progettazione bando QuBi
Giambellino Lorenteggio	11 settembre 2018	Sede ass. Laboratorio di Quartiere Laboratorio di Quartiere Giambellino Lorenteggio, via Odazio 7	Riunione rete bando QuBi
San Siro	24 settembre 2018	Sede Mapping San Siro, via Abbiati 4	Riunione rete bando QuBi
Giambellino Lorenteggio	23 ottobre 2018	Sede ass. Laboratorio di Quartiere Laboratorio di Quartiere Giambellino Lorenteggio, via Odazio 7	Riunione rete bando QuBi

Allegato 7

Giambellino Lorenteggio	7 novembre 2018	Sede ass. Laboratorio di Quartiere Laboratorio di Quartiere Giambellino Lorenteggio, via Odazio 7	Riunione rete Laboratorio di Quartiere Giambellino Lorenteggio
Giambellino Lorenteggio	8 novembre 2018	Sede ass. Laboratorio di Quartiere Laboratorio di Quartiere Giambellino Lorenteggio, via Odazio 7	Riunione rete bando QuBi
San Siro	11 novembre 2018	Scuola Cadorna, via Dolci 5	Incontro informale in occasione della presentazione Piano Quartieri - Municipio 7
San Siro	12 novembre 2018	Sede Mapping San Siro, via Abbiati 4	Riunione rete Sansheroes
Giambellino Lorenteggio	1 dicembre 2018	Sede ass. Laboratorio di Quartiere Laboratorio di Quartiere Giambellino Lorenteggio, via Odazio 7	Riunione soci e volontari ass. Laboratorio di Quartiere Giambellino Lorenteggio
Giambellino Lorenteggio	27 dicembre 2018	Sede ass. Laboratorio di Quartiere Laboratorio di Quartiere Giambellino Lorenteggio, via Odazio 7	Riunione rete Laboratorio di Quartiere Giambellino Lorenteggio per la co-progettazione con IRS del Piano di Accompagnamento Sociale al programma di riqualificazione
Giambellino Lorenteggio	5 gennaio 2019	Cortile via Lorenteggio 181	Pulizia collettiva del quartiere
San Siro	25 gennaio 2019	Sede Mapping San Siro, via Abbiati 4	Riunione organizzativa per la presentazione pubblica del documento di rete
San Siro	5 febbraio 2019	Triennale Milano	Evento di presentazione documento di rete "Fotografia del quartiere San Siro"
San Siro	19 febbraio 2019	Sede Mapping San Siro, via Abbiati 4	Riunione rete Sansheroes
San Siro	21 marzo 2019	Sede Mapping San Siro, via Abbiati 4	Inaugurazione patto di collaborazione via Abbiati
-	15 aprile 2019	Politecnico di Milano	Presentazione Piano Periferie Comune di Milano
Giambellino Lorenteggio	29 maggio 2019	Sede ass. Laboratorio di Quartiere Laboratorio di Quartiere Giambellino Lorenteggio, via Odazio 7	Presentazione alla rete territoriale del bando QuBi da parte dei referenti di Fondazione Cariplo, Comune di Milano e Fondazione Vismara
San Siro	20 aprile 2101	Sede Mapping San Siro, via Abbiati 4	Incontro informale
-		Sede Fondazione Cariplo	Presentazione programma La città intorno Fondazione Cariplo

Allegato 8: Attività di coding realizzato con il software Atlas.Ti - screenshot (aggiornamento agosto 2019)

Analisi interviste e biografie - Code Manager

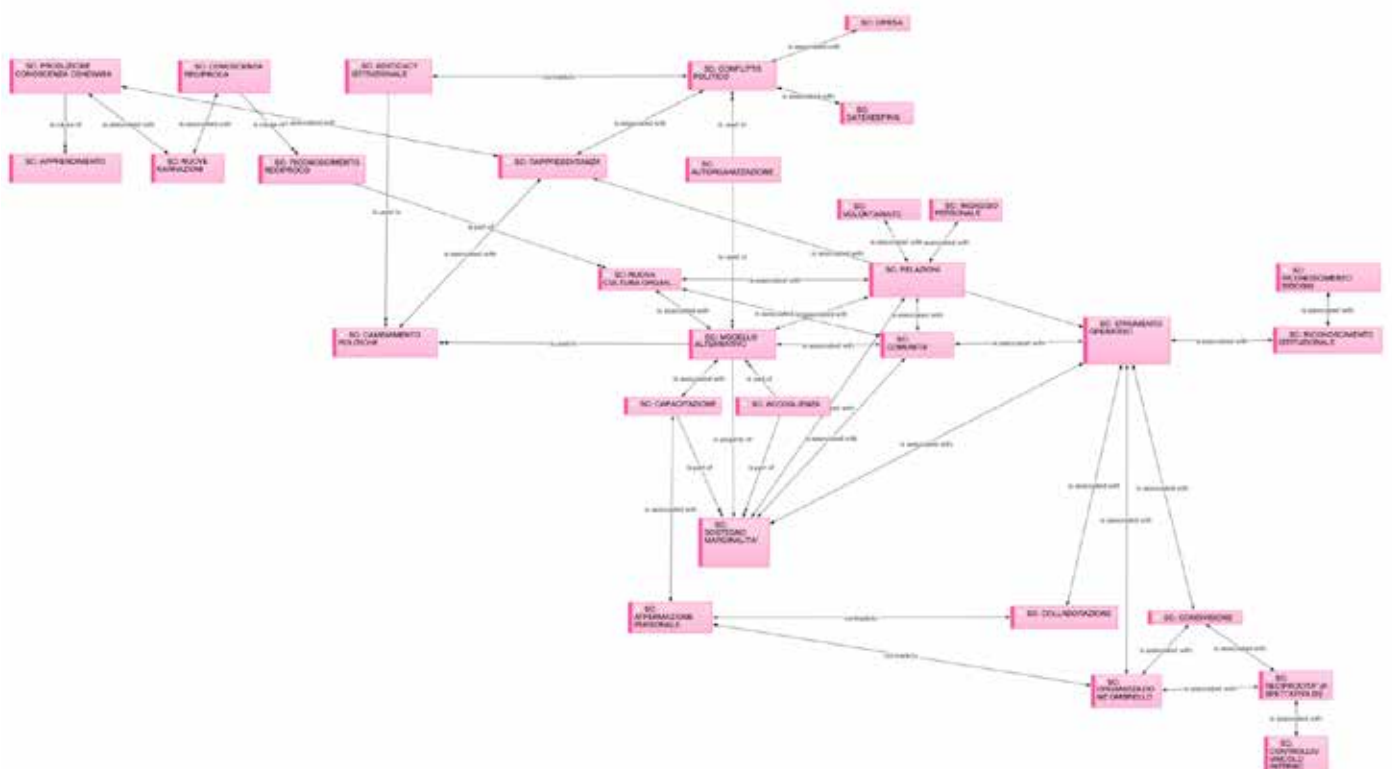
Grouped by Nothing

Search

Contains codes which must match all of the following rules

	Name			Groups	Comment	Creator	Creation Date
Altre reti							
Competenze							
Conflitto							
Funzionamento della r...							
Identità							
Involvement							
Leadership							
Legittimità di ruolo							
Marginalità							
Membership							
Motivazioni personali							
Motore della rete							
Partecipazione							
Percezione di sè							
Pratiche di rete							
Protagonisti							
Relazioni							
Ruoli nella rete							
Significati culturali							
Strumento							
Uso catene relazionali							
21 Groups(s)							
	ruolo performato: garante		7	0	Percezione di sè...	2	Alice Ranzini 4 Jun 2019
	ruolo performato: gatekeeper		5	0	Percezione di sè...	2	Alice Ranzini 1 Jun 2019
	ruolo performato: imprenditore di rete		25	0	Percezione di sè...	2	Alice Ranzini 30 Mar 2019
	ruolo performato: mediatore		13	0	Percezione di sè...	2	Alice Ranzini 7 Jun 2019
	ruolo performato: rappresentante		5	0	Percezione di sè...	2	Alice Ranzini 3 Jun 2019
	ruolo performato: riferimento		1	0	Percezione di sè...	2	Alice Ranzini 12 Jun 2019
	sapere locale		3	0		0	Alice Ranzini 3 Aug 2019
	SAS		1	0		0	Alice Ranzini 3 Jun 2019
	SC: ACCOGLIENZA		11	2	Significati cultur...	1	percezione cambiamento... Alice Ranzini 3 Jun 2019
	SC: ADVOCACY ISTITUZIONALE		38	2	Significati cultur...	1	Associata a: - Rappresent... Alice Ranzini 3 Jun 2019
	SC: AFFERMAZIONE PERSONALE		22	4	Significati cultur...	1	declinata come: - afferma... Alice Ranzini 1 Jun 2019
	SC: APPRENDIMENTO		10	1	Significati cultur...	1	Alice Ranzini 8 Aug 2019
	SC: AUTORGANIZZAZIONE		16	2	Significati cultur...	1	Alice Ranzini 1 Jun 2019
	SC: CAMBIAMENTO POLITICHE		28	3	Significati cultur...	1	Alice Ranzini 1 Jun 2019
	SC: CAPACITAZIONE		14	3	Significati cultur...	1	Alice Ranzini 6 Aug 2019
	SC: COLLABORAZIONE		24	2	Significati cultur...	1	Alice Ranzini 1 Jun 2019
	SC: COMUNITA'		43	5	Significati cultur...	1	Alice Ranzini 1 Jun 2019
	SC: CONDIVISIONE		24	3	Significati cultur...	1	Alice Ranzini 28 Jun 2019
	SC: CONFLITTO POLITICO		46	5	Significati cultur...	1	Alice Ranzini 1 Jun 2019
	SC: CONOSCENZA RECIPROCA		12	2	Significati cultur...	1	Alice Ranzini 10 Jun 2019
	SC: CONTROLLO/VINCOLO INTERNO		6	1	Funzionamento...	2	Alice Ranzini 1 Jun 2019
	SC: DIFESA		15	1	Significati cultur...	1	Alice Ranzini 1 Jun 2019
	SC: GATEKEEPING		18	1	Significati cultur...	1	Alice Ranzini 1 Jun 2019
	SC: INGAGGIO PERSONALE		15	1	Significati cultur...	1	Alice Ranzini 6 Aug 2019
	SC: MODELLO ALTERNATIVO		35	8	Significati cultur...	1	Alice Ranzini 1 Jun 2019
	SC: NUOVA CULTURA ORGANIZZATIVA		34	4	Significati cultur...	1	Alice Ranzini 1 Jun 2019

Allegato 9: Schema network dei significati culturali associati alla rete realizzato con il software Atlas.Ti



RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- Ahearn, L. M. (2001) "Language and agency", *Annual Review of Anthropology* 30:1, 109-137
- Alietti, A. (2004) "Le politiche di riqualificazione urbana e i quartieri a rischio: un'analisi critica" *Theomai* [Online] 10. Disponibile: <http://revista-theomai.unq.edu.ar/numero10/artalietti10.htm> [Ultimo accesso 4 novembre 2019]
- Alietti, A. (2013) "Spazi urbani, disuguaglianze e politiche di coesione sociale Un nuovo paradigma neoliberista?" *Theomai* [Online] 27-28. Disponibile: http://revista-theomai.unq.edu.ar/NUMERO_27-28/Alietti.pdf [Ultimo accesso 4 novembre 2019]
- Allen, J. (1998) "Europe of the neighbourhoods: class, citizenship and welfare regimes". In: Allen, J., Cars, G. & Madanipour, A. (eds.) *Social exclusion in European cities. Processes, experiences and responses*, London-Philadelphia: Jessica Kingsley Publishers, pp. 25-52
- Allen, J., Cars, G. & Madanipour, A. (eds.) (1998) *Social exclusion in European cities. Processes, experiences and responses*, London-Philadelphia: Jessica Kingsley Publishers
- Amaturo, E. (1997) "Premessa all'edizione italiana", In: Scott, J. (1997) *L'analisi delle reti sociali*, Roma: La Nuova Italia, pp. 9-21
- Amin, A. (2002) "Ethnicity and the multicultural city: living with diversity" *Environment and Planning A*, 34, 959-80
- Andreotti, A. (a cura di) (2019) *Governare Milano nel nuovo millennio*, Bologna: Il Mulino
- Appadurai, A. (2011) *Le aspirazioni nutrono la democrazia*, Milano: Et al
- Arena, G. & Iaione, C. (a cura di) (2013) *L'Italia dei beni comuni*, Roma: Carocci
- Argyris, C. & Schön, D. A. (1998) *Apprendimento organizzativo. Teoria, metodo e pratiche*, Milano: Guerini e associati [ed. or. 1996]
- Ascoli, U. & Ranci, C. (2003) *Il welfare mix in Europa*, Roma: Carocci
- Bagnasco, A. (1992), "La ricerca urbana fra antropologia e sociologia". In: Hannerz, U. *Esplorare la città. Antropologia della vita urbana*, Bologna: Il Mulino
- Bagnasco, A. (1999) *Tracce di comunità*, Bologna: Il Mulino
- Bagnasco, A., Piselli, F., Pizzorno, A. & Trigilia, C. (2001) (a cura di) *Il capitale sociale. Istruzione per l'uso*, Bologna: Il Mulino
- Balbo, M. (2015) "Contemporary Urban Space and the Intercultural City". In: Marconi, G. & Ostanel, E. (eds.) *The Intercultural City: Migration, Minorities and the Management of Diversity*, London: IB-Tauris, pp. 25-38
- Balducci, A. (2004) "La produzione dal basso di beni pubblici urbani" *Urbanistica* 123, 10-19
- Balibar, E. (2012) *Cittadinanza*, Torino: Bollati Boringhieri
- Bang, H. P. (2005) "Among everyday makers and expert citizens". In: Newman, J. (ed.) *Remaking Governance*, Bristol: Policy Press, pp. 159-179
- Barabási, A. L. (2004) *Link. La scienza delle reti*, Torino: Einaudi
- Barbera, F. & Parisi, T. (2019) *Innovatori sociali. La sindrome di prometeo nell'Italia che cambia*, Bologna: Il Mulino
- Barbetta, G. P., & Ranci, C. (a cura di) (1999) *Nonprofit a Milano. Fattori di nascita, consolidamento e successo*, Milano: Franco Angeli
- Barca, F. (2009) "An agenda for a reformed cohesion policy. A place-based approach to meeting European

- Union challenges and expectations". Independent Report prepared at the request of Danuta Huber, Commissioner for Regional Policy
- Barnes, J. A. (1954) "Class and committees in a Norwegian island parish" *Human relations* VII, 39-58
- Bass, B. M. & Avolio, B.J. (1994) *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Thousand Oaks: SAGE
- Bauman, Z. (2007) *Vite di scarto*, Roma-Bari: Laterza
- Bauman, Z. (2008) *Individualmente insieme*, Stradello: Diabasis
- Becattini, G. (2015) *La coscienza dei luoghi: il territorio come soggetto corale*, Donzelli: Roma
- Beck, U. (2000) *La società del rischio. Verso una nuova modernità*, Roma: Carocci
- Beck, U. & Beck-Gernsheim, E. (2001) *Individualization. Institutionalized individualism and its social and political consequences*, London: SAGE
- Belotti, E. (2017) "Abitare informale e migrazioni a Milano: il caso dello Spazio di Mutuo Soccorso". In: Cognetti, F. & Delera, A. (a cura di) *For Rent. Politiche e progetti per la casa accessibile a Milano*, Sesto San Giovanni: Mimesis, pp.177-187
- Benassi, D. (2019) "Il governo del sistema di assistenza sociale in una prospettiva di lungo periodo". In: Andreotti, A. (a cura di) *Governare Milano nel nuovo millennio*, Bologna: Il Mulino, pp. 71-95
- Benasayag, M. (2016) *Oltre le passioni tristi. Dalla solitudine contemporanea alla creazione condivisa*, Milano: Feltrinelli
- Benassi, D. & Alberio, M. (2014) "Povertà urbana". In: Vicari Haddock, S. (a cura di) *Questioni urbane. Caratteri e problemi della città contemporanea*, Bologna: Il Mulino, pp. 169-200
- Berger, P. L. & Luckmann, T. (1997) *La realtà come costruzione sociale*, Bologna: Il Mulino [ed. or. 1966]
- Berger-Schmitt, R. (2000) "Social cohesion as an aspect of the quality of societies: concept and measurement" *EU Reporting Paper n.14*
- Bertoncin, M. & Pase, A. (a cura di) (2008) *Previsioni di territorio. Rappresentazioni di scenari territoriali. Atti del Convegno di studio internazionale - Rovigo, 14-15 giugno 2007*, Milano: Franco Angeli
- Bianchetti, C., & Balducci, A. (a cura di) (2013) *Competenza e rappresentanza*, Roma: Donzelli
- Bichi, R. (2002) *L'intervista biografica. Una proposta metodologica*, Milano: Vita e pensiero
- Bifulco, L. (2012a) *Che cos'è una organizzazione*, Roma: Carocci [terza edizione]
- Bifulco, L. (2012b) "Governance e territorializzazione: il welfare locale in Italia tra frammentazione e innovazione" *Cadernos Metrópole* 27
- Bifulco, L. (2015) *Il welfare locale. Processi e prospettive*, Roma: Carocci
- Bifulco, L., Bricocoli, M. & Monteleone, R. (2008) "Activation and local welfare in Italy: Trends and issues" *Social Policy and Administration* 42(2), 143-159
- Bifulco, L. & Vitale, T. (2003) "Da strutture a processi: servizi, spazi e territori del welfare locale" *Sociologia Urbana e rurale* XXV(72), 95-108
- Biorcio, R. & Vitale, T. (2016) *Italia civile. Associazionismo, partecipazione e politica*, Roma: Donzelli
- Blumer, H. (1971) "Social Problems as Collective Behavior" *Social Problems*, 18(3), 298-306
- Bobbio, L. (1996) *La democrazia non abita a Gordio. Studio sui processi decisionali politico-amministrativi*, Milano: Franco Angeli
- Boissevain, J. (1968) "The place of non groups in the social science" *Man* 3, 542-556
- Boissevain, J. (1974) *Friends of friends. Networks, Manipulators and Coalitions*, Oxford: Basil Blackwell
- Bolocan Goldstein, M. (2012) "Riconfigurazioni spaziali di Milano nella mondializzazione". In: Magatti, M. & Sapelli, G. (a cura di) *Progetto Milano. Idee e proposte per la città di domani*, Milano: Bruno Mondadori, pp. 251-279

- Boltanski, L. & Chiapello, E. (2014) *Il nuovo spirito del capitalismo*, Sesto San Giovanni: Mimesis
- Boltanski, L. & Thévenot, L. (2006) *On Justification: Economies of Worth*, Princeton: Princeton University Press
- Bonazzi, G. (2008) *Storia del pensiero organizzativo. La questione organizzativa - volume 3*, Milano: Franco Angeli
- Borlini, B. & Memo, F. (2008) *Il quartiere nella città contemporanea*, Milano: Bruno Mondadori
- Bott, E. (1971) *Family and Social Network*, New York: Free Press [ed. or. 1957]
- Bowen, D. E. & Lawler, E. E. (1992) "The Empowerment of Service Workers: What, Why, How, and When" *Sloan Management Review* 33, 31-39
- Bovone, L. & Ruggerone, L. (a cura di) (2008) *Quartieri in bilico. Periferie milanesi a confronto*, Milano: Bruno Mondadori
- Brenner, N. (2004) *New state spaces. Urban governance and the rescaling of statehood*, Oxford: Oxford University Press
- Breviglieri, M., Pattaroni, L. & Stavo-Debaugé, J. (2003) "Quelques effets de l'idée de proximité sur la conduite et le devenir du travail social" *Revue Suisse de Sociologie* 29(1), 141-157
- Briata, P., Bricocoli, M. & Tedesco, V. (2009) *Città in periferia: politiche urbane e progetti locali in Francia, Gran Bretagna e Italia*, Roma: Carocci
- Bricocoli, M. (2008) "Non di solo locale. Riflessioni sulle politiche di quartiere in Italia" *Territorio* 46, 109-113
- Bricocoli, M. (2013) "La rigenerazione urbana in Europa: sperimentazioni e sfide", In: Bertell, L. & De Vita, A. (a cura di) *Una città da abitare. Rigenerazione urbana e processi partecipativi*, Roma: Carocci, pp.17-30
- Bricocoli, M. & Sabatinelli, S. (2017) "Città, welfare e servizi" *Territorio* 83, 106-110
- Brown, W. (2003) *Edgework. Critical essays on knowledge and politics*, Princeton: Princeton University Press
- Brunod, M. (2016) "Ripensare il welfare locale in una prospettiva di coprogettazione". In: Brunod, M., Pizzardi, E. & Moschetti M. (a cura di) *La coprogettazione sociale. Esperienze, metodologie e riferimenti normativi*, Trento: Erickson, pp.21-46
- Burt, R. S. (2001) "Structural holes versus network closure as social capital". In: Lin, N., Cook, K. S. & Burt, R. S. (eds.) *Social Capital: theory and research*, New York: Aldine de Gruyter, pp. 31-56
- Butera, F. (1999) "L'organizzazione a rete attivata da cooperazione, conoscenza, comunicazione, comunità: il modello 4C nella ricerca e sviluppo", *Studi Organizzativi* 2
- Calesini, M. (2006) *Lorenteggio: quartiere per crescere*, Tesi di Master in Sviluppo Locale e Qualità Sociale, Università di Milano-Bicocca
- Callini, D. (2007) *Leggere le organizzazioni*, Milano: Franco Angeli
- Calvaresi, C. & Cossa, L. (2011) *Un ponte a colori. Accompagnare la rigenerazione di un quartiere della periferia milanese*, Milano: Maggioli
- Cassese, S. (1998) *Lo stato introvabile*, Roma: Donzelli
- Castel, R. (2004) *L'insicurezza sociale. Cosa significa essere protetti*, Torino: Einaudi
- Castel, R. (2007) *Le metamorfosi della questione sociale. Una cronaca del salariato*, Sesto San Giovanni: Mimesis
- Castells, M. (2002) *La nascita della società in rete*, Milano: Egea
- Castells, M. (2004) *La città delle reti*, Venezia: Marsilio
- Castles, S. & Miller, M. J. (2008) *L'era delle migrazioni. Popoli in movimento nel mondo contemporaneo*, Milano: Odoya

- Cefai, D. (2007) "Il quartiere come contesto, risorsa, posta in gioco e prodotto dell'azione collettiva". In: Vitale, T. (a cura di) *In nome di chi? Partecipazione e rappresentanza nelle mobilitazioni locali*, Milano: Franco Angeli, pp.135-161
- Cella, M. (2006) (a cura di) *Un contratto per la città. I Contratti di Quartiere II a Milano*, Monfalcone: Edicom
- Cellamare, C. (2008) *Fare città. Pratiche urbane e storie di luoghi*, Milano: Elèuthera
- Cellamare, C. & Cognetti, F. (2007) "Quartieri e reti sociali: un interesse eventuale" *Archivio Studi Urbani e Regionali* 90, 133-146
- Cellamare, C. & Cognetti, F. (eds.) (2014) *Practices of reappropriation*, Roma-Milano: Planum Publisher
- Chaskin, R. J., Brown, P., Alladi Venkatesh, S. & Vidal, A. (2001) *Building Community Capacity*, London: Routledge
- Chiesi, A. M. (1999) *L'analisi dei reticoli*, Milano: Franco Angeli
- Cognetti, F. (2007a) "I nuovi confini della città: equilibri tra reti di prossimità e flussi". In: Ranci, C. & Torri, R. (a cura di) *Milano, tra coesione sociale e sviluppo*, Milano: Bruno Mondadori, pp.
- Cognetti F. (2007b) "Parlare di partecipazione". In: Milani, G. (a cura di) *La partecipazione in provincia di Milano. Ricerche e indagini per una interpretazione del territorio*, Provincia di Milano, pp. 162-169
- Cognetti, F. (2011) "Ripartire dalla città pubblica per sperimentare? Dieci anni di progetti e politiche". In: Infussi, F. (a cura di) *Dal recinto al territorio*, Milano: Bruno Mondadori, pp. 74-89
- Cognetti, F. (2012) "Quale giustizia tra gli spazi scolastici della disuguaglianza? Un'esperienza di progettazione in corso" *Territorio* 63, 133-142
- Cognetti, F. (2014a) "Dal progetto disegnato al progetto abitato. Abitare al San Siro" *Territorio* 71, 112-120
- Cognetti, F. (2014b) "What forms of participation today? Forms, pressures, competences". In: Cellamare, C. & Cognetti, F. (eds.) *Practices of reappropriation*, Roma-Milano: Planum Publisher
- Cognetti, F. (2016) "Ricerca-azione e università. Produzione di conoscenza, inclusività e diritti" *Territorio* 78, 40-44
- Cognetti, F. (2018) "Enabling spaces. Quali ponti tra istituzioni e cittadini per pratiche di governo collaborative?", *Tracce Urbane* 3, 52-63
- Cognetti, F. & Delera, A. (a cura di) (2017) *For Rent. Politiche e progetti per la casa accessibile a Milano*, Sesto San Giovanni: Mimesis
- Cognetti, F. & Padovani, L. (2016) "Ri-attribuire valore e senso ai quartieri di edilizia residenziale pubblica e alla politica della casa nella città contemporanea. Percorsi attraverso il quartiere San Siro a Milano" *Archivio di Studi Urbani e regionali* 117, 5-25
- Cognetti, F. & Padovani, L. (2018) *Perché (ancora) i quartieri pubblici. Un laboratorio di politiche per la casa*, Milano: Franco Angeli
- Cognetti, F. & Ranzini, A. (2016) *Mapping San Siro. Strumenti di ricerca-azione nel quartiere San Siro a Milano*, I Quaderni di Polisocial - volume 4
- Coleman, J. (1990) *Foundations of Social Theory*, Cambridge: Harvard University Press
- Collins, R. (2014) "Interaction ritual chains and collective effervescence". In: Von Scheve, C. & Salmella, M. (eds.) *Collective emotions. Perspectives from Psychology, Philosophy and Sociology*, Oxford: Oxford University Press, pp. 299-311
- Commisso, S. & Raineri, S. (2016) *Shrinking San Siro. I vuoti come risorsa per un futuro possibile*, Milano: Maggioli

- Consiglio Nazionale dell'Economia e del Lavoro - CNEL (2010) *Percorsi locali di riforma del welfare e integrazione delle politiche sociali*, Report di ricerca, Roma, 6 maggio 2010
- Coppola, A. (2010) "Gratosoglio. Esercizi di trasformazione sulla città pubblica". In: Bricocoli, M. & Savoldi, P. *Milano Downtown. Azione pubblica e luoghi dell'abitare*, Milano: Et al., pp. 105-131
- Cossa, L. (2014) *Quartieri in gioco. Localism Act e attivazione locale, un dialogo tra Londra e Milano*, Tesi di dottorato in Governo e Progettazione del Territorio, Politecnico di Milano
- Costa, P. (2005) *Cittadinanza*, Bologna: Il Mulino
- Cottino, P. (2008) "Capability approach e politiche integrate di quartiere" *Territorio* 44, 66-76
- Cottino, P. (2009a) *Competenze possibili. Sfera pubblica e potenziali sociali nella città*, Milano: Jaca Book
- Cottino, P. (2009b) "Reinventare il paesaggio urbano. Approccio "di politiche" e place-making" *Rivista ricerche per la progettazione del paesaggio*, Dottorato di Ricerca in Progettazione Paesistica, Facoltà di Architettura Università degli Studi di Firenze, luglio-dicembre
- Cremaschi, M. (1999) "Le nuove politiche urbane", *CRU*, 9-10
- Cremaschi, M. (2006) "Politiche urbane vecchie e nuove", *Territorio* 38, 18-24
- Cremaschi, M. (2008) *Tracce di quartieri. Il legame sociale nella città che cambia*, Milano: Franco Angeli
- Crespi, F. (2004) *Identità e riconoscimento nella sociologia contemporanea*, Roma-Bari: Laterza
- Crosta P.L. (1973) *L'urbanista di parte. Ruolo sociale del tecnico e partecipazione popolare nei processi di pianificazione urbana*, Franco Angeli, Milano
- Crosta, P. L. (1998) *Politiche. Quale conoscenza per l'azione territoriale*, Milano: Franco Angeli
- Crosta P.L. (2001) "Pubblici locali. L'interattività del piano, rivisitata" *Urbanistica* 117
- Crosta, P. L. (2002) "L'idea di comunità territoriale, rivisitata. Da misura del rapporto territorio/società a costruito eventuale dell'interazione di piano". In: Gelli, B. R. (a cura di) *Comunità, rete, arcipelago*, Roma: Carocci
- Crosta, P. L. (2007) "L'abitare itinerante come "pratica dell'abitare" che costruisce territori e costituisce popolazioni. Politicità delle pratiche". In: Balducci, A. & Fedeli, V. (a cura di) *I territori della città in trasformazione. Tattiche e percorsi di ricerca*, Milano: Franco Angeli, pp. 76-90
- Crosta, P. L. (2009) *Casi di politiche urbane. La pratica delle pratiche d'uso del territorio*, Milano: Franco Angeli
- Crosta, P. L. (2010) *Pratiche. Il territorio è l'uso che se ne fa*, Milano: Franco Angeli
- Crosta, P. L. (2013) "Note sulla competenza". In: Bianchetti, C., & Balducci, A. (a cura di) *Competenza e rappresentanza*, Roma: Donzelli, pp. 47-54
- Crozier, M. (1969) *Il fenomeno burocratico*, Milano: Etas Kompass [ed.or. 1963]
- Czarniawska, B. (2004) *Narratives in social science research*, Ousand Oaks: SAGE
- Dardot, P. & Laval, C. (2013) *La nuova ragione del mondo. Critica alla razionalità neoliberista*, Roma: DeriveApprodi
- De Ambrogio, U. & Guidetti, C. (2016) *La coprogettazione. La partnership tra pubblico e terzo settore*, Roma: Carocci
- De Leonardis, O. (2000) "Social Market, Social Quality, and the Quality of Social Institutions", *The European Journal of Social Quality*, n. 1-2
- De Leonardis, O. (2002) *In un diverso welfare. Sogni e incubi*, Milano: Feltrinelli
- De Leonardis, O. (2003) "Le nuove politiche sociali", In: Bifulco, L. (a cura di) *Il genius loci del welfare. Strutture e processi della qualità sociale*, Roma: Officina Edizioni, pp. 15-28

- De Leonardis, O. (2008) “Una nuova questione sociale? Qualche interrogativo a proposito di territorializzazione delle politiche”, *Territorio*, 46, 93-98
- De Vita, A. (2013) “Quartieri che partecipano. Apprendimenti e crescita collettiva di abitanti e istituzioni”, In: Bertell, L. & De Vita, A. (a cura di) *Una città da abitare. Rigenerazione urbana e processi partecipativi*, Roma: Carocci, pp.43-56
- Delera, A. (2004) *Progettazione partecipata nel quartiere San Siro a Milano. Riqualificazione sostenibile dei cortili in un quartiere di Edilizia Residenziale Pubblica*, Milano: CLUP
- Dente, B. (2005) “Governare l’innovazione - Il policy making a Milano nella seconda metà del XX secolo”. In: Magatti, M., Senn, L., Sapelli, G., Ranci, C., Manghi, B., Dente, B., Colombo, A., Ciborra, C., Ceruti, M., Balducci, A. & Artoni, R. *Milano, nodo della rete globale. Un itinerario di analisi e proposte*, Milano: Bruno Mondadori, pp. 313-335
- Dessi, C. (2011) “Le iniziative sperimentali”. In: Gori, C. (a cura di) *Come cambia il welfare lombardo. Una valutazione delle politiche regionali* [Online], Santarcangelo di Romagna: Maggioli, pp. 397-422. Disponibile: www.lombardiasociale.it/come-cambia-il-welfare-lombardo [Ultimo accesso 26 aprile 2019]
- Di Biagi, P. (2008) “ ‘Periferie e periferie’. I quartieri residenziali pubblici come risorsa per la riqualificazione della città contemporanea”. In: Fregolent, L. (a cura di) *Periferia e periferie*, Roma: Aracne, pp. 58-61
- Diani, M. (2003) “ ‘Leaders’ or Brokers? Positions and influence in social movement networks”. In: Diani, M. & Mc Adam, D. (eds) *Social movements and networks*, Oxford: Oxford University Press, pp.105-122
- Diani, M. & Mc Adam, D. (eds) *Social movements and networks*, Oxford: Oxford University Press
- Donati, P. (2007) “L’approccio relazionale al capitale sociale”, *Sociologia e Politiche sociali* 1, 9-39
- Donati, P. & Colozzi, I. (a cura di) (2006) *Il paradigma relazionale nelle scienze sociali: le prospettive sociologiche*, Bologna: Il Mulino
- Donolo, C. (1997) *L’intelligenza delle istituzioni*, Feltrinelli, Milano
- Donolo, C. (2005) “Dalle politiche pubbliche alle pratiche sociali nella produzione di beni pubblici?” *Stato e Mercato* 73, 33-66
- Donolo, C. (2017) *Affari pubblici. Benessere individuale e felicità pubblica*, Milano: Franco Angeli
- Donzelot, J., Mével, C. & Wyvekens, A. (2003) *Faire société: la politique de la ville aux Etats-Unis et en France*, Paris: Le Seuil
- Donzelot, J. (2004) “La ville à trois vitesses: relégation, périurbanisation, gentrification” *Esprit* 303 (3/4), 14-39
- Donzelot, J. (2008) “Il neoliberalismo sociale” *Territorio* 46, 89-92
- Douglas, M. & Friedman, J. (eds.) (1998) *Cities for citizens: planning and the rise of civil society in a global age*, Chichester: John Wiley & Sons
- Edmondson, A. C. (2012) *Teaming: How organizations learn, innovate and compete in the knowledge economy*, San Francisco: Jossey-Bass
- Ehrenberg, A. (1998) *La fatica di essere se stessi. Depressione e società*, Torino: Einaudi
- Ellen Gould, I. & Turner Autin, M. (1997) “Does neighborhood matter? Assessing recent evidence”, *Housing Policy Debate* 8(4) 833-866
- Esping-Andersen, G. (1990) *The three worlds of welfare capitalism*, Princeton: Princeton University Press

- Eupolis Lombardia (2015) *Valutazione degli esiti della sperimentazione laboratori sociali di quartiere. Rapporto finale*, 23 marzo 2015 [Online]. Disponibile: www.polis.lombardia.it/wps/wcm/connect/b8738f44-339f-4888-afd4-4e115b66a77d/Valutazione_esiti_sperimentazione_Laboratori_sociali_quartiere.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=b8738f44-339f-4888-afd4-4e115b66a77d [Ultimo accesso 23 aprile 2019]
- Evers, A., Ewert, B. & Brandsen, T. (eds.) (2014) "Social Innovations for social cohesion. Transnational patterns and approaches from 20 European cities" [Online] Disponibile su: www.wilcoproject.eu/downloads/WILCO-project-eReader.pdf [Ultimo accesso: 10 marzo 2020]
- Fareri, P. (2000) "A chi interessano le politiche urbane?". In: Fareri, P. (2009) *Rallentare. Il disegno delle politiche urbane*, Milano: Franco Angeli, pp. 119-132
- Fareri, P. (2009) *Rallentare. Il disegno delle politiche urbane*, Milano: Franco Angeli
- Fava, F. (2013) " 'Chi sono per i miei interlocutori?' L'antropologo, il campo e i legami emergenti", *Archivio Antropologico Mediterraneo on line* 15 (2), anno XVI, 41-57
- Ferraresi, F. (1971) *Studi sul potere locale*, Milano: Giuffrè
- Ferraresi, G. (2007) "Fondamenti e temi della partecipazione e indirizzi su processi partecipativi; con riferimenti al governo di Area Vasta e a ruolo della provincia". In: Milani, G. (a cura di) *La partecipazione in provincia di Milano punto ricerche ed indagini per una interpretazione del territorio punto strumenti di lavoro e di progettazione in materia di partecipazione*, Provincia di Milano, pp. 30-43
- Ferrero Camoletto, R. (2003) "Una vecchia storia: il processo di individualizzazione nella seconda modernità" *Quaderni di Sociologia* 32, 188-196
- 372 Fianchini, M. (2012) "La meteora dei Contratti di Quartiere nell'esperienza del San Siro a Milano" *Technè* 4, 189-197
- Fincher, R. (2003) "Planning for cities of diversity, difference and encounter" *Australian Planner* 40:1, 55-58
- Fischer, C.S. (1982a) *To Dwell Among Friends*. Berkeley: University of California Press
- Flyvbjerg, B. (1998) "Empowering Civil Society: Habermas, Foucault and the Question of Conflict", In: Douglas, M. & Friedmann, J. (eds.) *Cities for citizens: planning and the rise of civil society in a global age*, Chichester: Wiley, pp. 185-211
- Fondazione Ambrosianeum (2001) *Rapporto sul settore non-profit milanese*, Milano: Il sole-24 ore
- Forester, J. (1998) *Pianificazione e potere*, Dedalo, Bari [ed. or. 1989]
- Forester, J. (1999) *The Deliberative Practitioner: Encouraging Participatory Planning Processes*, Cambridge: MIT Press
- Friedmann, J. (1973) *Retracking America: a theory of transactive planning*, New York: Anchor Press
- Friedmann, J. (1993) "Toward a Non-Euclidian Mode of Planning", *Journal of the American Planning Association*, 59(4), 482-485
- Fosti, G. (2013) *Rilanciare il Welfare Locale. Ipotesi e strumenti: una prospettiva di management delle reti*, Milano: Egea
- Fraser, N. (1998) *Social justice in the age of identity politics: redistribution, recognition, participation*, Working paper, dicembre
- Fregolent, L. (2008) (a cura di) *Periferia e periferie*, Aracne, Roma
- Freeman, L. C. (1979) *Centrality in Social Networks: Conceptual Clarification*, *Social Networks* 1(3) 215-239
- Freire, P. (2002) *La pedagogia degli oppressi*, Torino: EGA [ed. or. 1968]

- Freire, P. (2014) *Pedagogia della speranza*, Firenze: Giunti [ed. or. 1992]
- Galli Della Loggia, E. (2009) "Milano, la città della non politica". In: Casiraghi, S. (a cura di) *La memoria perduta di Milano*, Skira: Milano, pp. 109-111
- Galimberti, D. (2012) "Milan: une ville qui s'autorégule", *M3 Société urbaine et action publique* [Online], 4, pp. 59-61 Disponibile: www.millenaire3.com/ressources/milan-une-ville-qui-s-autoregule [Ultimo accesso 4 dicembre 2019]
- Gelli, F. & Morlino, L. (2009) *Qualità della Democrazia e Innovazione Locale*, Padova: Sapere
- Gilchrist, A. (2004) *The well-connected community. A networking approach to community development*, Bristol: The Policy Press
- Governa, F. (2006) "Territorio e territorialità tra risorse e valori", In: Bertoncin, M. & Pase, A. (a cura di) *Il territorio non è un asino. Voci di attori deboli*, Milano: Franco Angeli, pp. 52-68
- Grana, M. (2009) *Lontani dal centro. Gli interventi pubblici nelle periferie*, Roma, Carocci
- Granovetter, M. (1974) *Getting a Job. A Study of Contacts and Careers*, Chicago: University of Chicago Press
- Granata, E. (2001) *Mettere radici. Le politiche locali tra leggerezza e radicamento*, Tesi di Dottorato in Pianificazione Ambientale e Territoriale XIII Ciclo, Politecnico di Milano
- Granata, E. & Valsecchi, E. (2002) "Lezioni urbane. Che cosa abbiamo appreso dall'esperienza di Urban: temi scelti da una ricerca compiuta", *Territorio* 23, pp. 14-18
- Granata, E. (2017) "Postfazione. Il fattore umano, risorsa non misurabile che fa la differenza", In: Pacchi, C. & Ranci, C. (a cura di) *White flight a Milano. La segregazione sociale ed etnica nelle scuole dell'obbligo*, Milano: Franco Angeli
- Greenberg, D. M., De La Rosa Aceves, A., Karlström, M., Nuñez, S., Quiroz-Becerra, M.V., Schell, S., Yang, E. & Yu A. (2017) "Network Effectiveness in Neighborhood Collaborations. Learning from the Chicago Community Networks Study" [Online], Report, november 2017, MDCR, Disponibile: <http://revista-theomai.unq.edu.ar/numero10/artalietti10.htm> [Ultimo accesso 4 novembre 2019]
- GriAUDI, G. (1992) "La metafora della rete. Individuo e contesto sociale", *Meridiana* 15, 91-108
- Grieco, M. (1987) *Keeping it in the Family: Social Networks and Employment Chance*, London: Tavistock Publications
- Gui, L. (2003) "Comunità, territorio, zona: il servizio sociale si riconiuga", *Sociologia Urbana e Rurale*, 71, 27-38
- Hamdi, N. (2004) *Small Change. About the art of practice and the limits of planning in cities*, London-Sterling: Earthscan
- Handler, J. F. (2003) "Social citizenship and workfare in the US and Western Europe: from status to contract", *Journal of European Social Policy*, 23 (3)
- Hastrup, K. (2001) "Othello's dance: Cultural creativity and human agency", in: Liep J. (ed.), *Locating cultural creativity*, London: Pluto Press, pp. 31-45
- Hobsbawm, E. J. (1995) *Il secolo breve. 1914-1991: l'era dei grandi cataclismi*, Milano: Rizzoli
- Holston, J. (2007) *Insurgent Citizenship. Disjunctions of Democracy and Modernity in Brazil*, Princeton: Princeton University Press
- Honnetth, A. (2002) *Lotta per il riconoscimento*, Milano: Il Saggiatore
- Illich I. (2008) *Esperti di troppo. Il paradosso delle professioni disabilitanti*, Trento: Erickson, Trento [ed or. 1977]
- Infussi, F. (a cura di) (2011) *Dal recinto al territorio. Milano, esplorazioni nella città pubblica*, Milano: Bruno Mondadori

- Ingold, T. (2001) *The Perception of the Environment. Essays on livelihood, dwelling and skill*, Routledge, London
- IRER (2009) *Patti Locali di Sicurezza Urbana: ricognizione e risultati per l'estensione di questi strumenti negli altri ambiti della sicurezza*, Rapporto finale, Milano, maggio 2009
- Jacobs, J. (1969) *Vita e morte delle grandi città. Saggio sulle metropoli americane*, Torino: Einaudi [ed. or. 1961]
- Kallus, R. & Law-Yone, H. (2000) "What is a neighbourhood? The structure and function of an idea" in *Environment and Planning B: Planning and Design* 27(6) 815 – 826
- Kazepov, Y. (a cura di) (2009) *La dimensione territoriale delle politiche sociali in Italia*, Roma: Carocci
- Kramer, R. M. (2003) "The virtues of prudent trust". In: Westwood, R. & Clegg, S. (eds.) *Debating organization: Point-counterpoint in organizational studies*, New York: Blackwell, pp. 339-356
- Keßler e Schöpf (2010) *Living in limbo. Forced migrants destitution in Europe*, Brussel: Jesuite Refugee Service Europe
- LaboratorioCittàPubblica (2009) *Città pubbliche. Linee guida per la riqualificazione urbana*, Bruno Mondadori, Milano
- Laino, G. (2009) "La cura come luogo del mutamento", *Lo straniero*, 113, 57-61
- Laino, G. (2012) *Il fuoco nel cuore e il diavolo in corpo. La partecipazione come attivazione sociale*, Milano: Franco Angeli
- Lanzara, G. F. (1993) *Capacità negativa. Competenza progettuale e modelli di intervento nelle organizzazioni*, Bologna: Il Mulino
- Lave, J. & Wenger, E. (2006) *L'apprendimento situato. Dall'osservazione alla partecipazione attiva nei contesti sociali*, Milano: Erickson
- Lascume, P. & Le Galès, P. (a cura di) (2009) *Gli strumenti per governare*, Milano: Bruno Mondadori
- Lichterhan, P. (2006) "Social capital or group style? Rescuing Tocqueville's Insights on Civic Engagement", *Theory and Society* 35(5/6), 529-63
- Liep, J. (ed.) (2001) *Locating cultural creativity*, London: Pluto Press
- Lindblom, C. (1965) *The intelligence of democracy. Decision making through mutual adjustment*, New York: The Free Press
- Lipsky, M. (1980) *Street Level Bureaucracy: Dilemmas of the Individual in Public Services*, Russell SAGE Foundation
- Lodigiani, R. (a cura di) (2010) *Milano 2010. Welfare ambrosiano, futuro cercasi*, Milano: Franco Angeli
- Lodigiani, R. (a cura di) (2019) *Milano 2019. L'anima della metropoli*, Milano: Franco Angeli
- Mac Gregor Burns, J. (1978) *Leadership*, New York: Harper&Row
- Magatti, M., Senn, L., Sapelli, G., Ranci, C., Manghi, B., Dente, B., Colombo, A., Ciborra, C., Ceruti, M., Balducci, A. & Artoni, R. (2005) *Milano, nodo della rete globale. Un itinerario di analisi e proposte*, Milano: Bruno Mondadori
- Magnaghi, A. (2000) *Il progetto locale*, Torino: Bollati Boringhieri
- Mannarini, T. (2004) *Comunità e partecipazione. Prospettive psicosociali*, Milano: Franco Angeli
- Manzini, E. (2018) *Politiche del quotidiano*, Roma: Edizioni di Comunità
- Manzo, L. K. C. (2013) *Il Quartiere: il nostro campo di gioco. Verso una sociologia 'spazialista'*, Bologna: Odoya
- Maranghi, E. (2014) "La coesione sociale come processo tecnico o politico? Il caso dei quartieri Erp di Milano", Conferenza Espanet *Sfide alla cittadinanza e trasformazione dei corsi di vita: precarietà, invecchiamento e migrazioni* Università degli Studi di Torino, Torino, 18 - 20 settembre

- Maranghi, E. (2016) "Geografie abitative a Tor Bella Monaca: uno spaccato sulla domanda di abitare e il significato della casa pubblica oggi", *Territorio*, 78, 63-68
- Marin, A. & Wellman, B. (2011) "Social Network Analysis: An Introduction", In: Scott, J. & Carrington, P. J. (eds.) *The SAGE Handbook of Social Network Analysis*, London: SAGE, pp.11-25
- Marinelli, A. (2015) *La città della cura. Ovvero, perchè una madre ne sa una più dell'urbanista*, Napoli: Liguori
- Martini, R., Botazzoli P. (2012) "Abitare sociale: contesti e persone", *Psicologia di comunità*, vol. 2, 47-57
- Martini, E. R. & Torti A. (2003) *Fare lavoro di comunità. Riferimenti teorici e strumenti operativi*, Carocci, Roma
- Mascia, D. (2009) *L'organizzazione delle reti in sanità. Teoria, metodi e strumenti di social network analysis: Teoria, metodi e strumenti di social network analysis*, Milano: Franco Angeli
- Mayer, A. C. (2004) "The Significance of Quasi-Groups in the Study of Complex Societies", In: Banton M. (ed) *The social anthropology of complex societies*, London: Routledge, pp. 97-122 [ed. or. 1966]
- Mazza, L. (2015) *Spazio e cittadinanza. Politica e governo del territorio*, Roma: Donzelli
- McCarty, C., Lubbers, M. J., Vacca, R. & Molina, J. L. (2019) *Conducting Personal Network Research. A Practical Guide*, New York-London: The Guilford Press
- Meyer, J. P. & Allen, N. (1991) "A three-component conceptualization of organizational commitment", *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89
- Meyer, J. P., Allen, N. & Smith C. A. (1993) "Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization", *Journal of Applied Psychology* 78(4), 538-551
- Minkoff, D. C. (2002) "The Emergence of Hybrid Organizational Forms: Combining Identity-Based Service Provision and Political Action", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 31(3), 377-401
- Mische, A. (2011) *Relational sociology, culture and agency*, In: In: Scott, J. & Carrington, P. J. (eds.) *The SAGE Handbook of Social Network Analysis*, London: SAGE, pp.80-97
- Mitchell, J. C. (ed.) (1969) *Social networks in urban situations*, Manchester: Manchester University Press
- Mitchell, J. C. (1973) "Networks, norms and institutions", In: Boissevain J., Mitchell J. C. (eds) *Networks analysis: studies in human interaction*, Mouton: The Hague, pp. 15-35
- Moccia, F. D. & De Leo, D. (a cura di) (2003) *I nuovi soggetti della pianificazione. Atti della VI conferenza nazionale SIU*, Milano: Franco Angeli
- Monteleone, R. (2007) *La contrattualizzazione nelle politiche sociali. Forme ed effetti*, Roma, Officina Edizioni
- Monteleone, R. (2008) "La contrattualizzazione delle politiche e dei servizi di welfare: forme organizzative ed effetti sui territori" In: Cecchi, C., Curti, F., De Leonardis, O., Karrer, F., Moraci, F. & Ricci M. (a cura di), *Il management dei servizi urbani tra piano e contratto*, Roma: Officina Edizioni
- Moretti, V. (2008) *Dizionario del pensiero organizzativo. Terza edizione riveduta e ampliata*, Roma: Ediesse
- Morlicchio, E. (2016) "L'orientamento punitivo, compassionevole e pedagogico nei confronti dei poveri: forme diverse di evitamento?", *RBSE – Revista Brasileira de Sociologia da Emoção*, 44 (15), 139-145
- Moulaert, F., Swyngedouw, E., Martinelli, F. & Gonzalez, S. (Eds) (2010) *Can Neighbourhoods Save the City?*, London: Routledge
- Mugnano, S. (2019) "L'abitare straniero a Milano", In: Zajczyk, F., & Mugnano, S. *Milano. Città poliedrica tra innovazione e sostenibilità*, Soveria Mannelli: Rubbettino, pp.
- Muller, P. (1995) "Les politiques publiques comme construction d'un rapport au monde", in Faure, A., Pollet, G. & Warin, P. (a cura di) *La construction du sens dans les politiques publiques*, Paris: l'Harmattan, pp. 153-179

- Murray, R., Caulier-Grice, J. & Mulgan, G. (eds.) (2010) *The Openbook of Social Innovation*, London: Nesta
- Nadler, R. (2011) "Multilocalità: un concetto emergente fra mobilità e migrazione", *Sociologia Urbana e Rurale*, 94, 119-133
- Negri, N. (2006) "La vulnerabilità sociale. I fragili orizzonti delle vite contemporanee", *Animazione sociale* 205, 14-19
- Nussbaum, M. C. (2009) *L'intelligenza delle emozioni*, Bologna: Il Mulino
- Nussbaum, M. C. (2012) *Creare capacità. Liberarsi dalla dittatura del Pil*, Bologna: Il Mulino
- Nuvolati, G. & Zajczyk, F. (2000) "Trasformazioni urbane e forme emergenti di esclusione", In: Guidicini, P., Pieretti, G. & Bergamaschi, M. (a cura di) *L'urbano, le povertà. Quale welfare. Possibili strategie di lotta alle povertà urbane*, Milano: Franco Angeli, pp. 39-48
- Oberti, M. & Préteceille, E. (2017) *La segregazione urbana*, Roma: Aracne
- Officina Welfare Space (2012) *Spazi del welfare. Esperienze Luoghi Pratiche*, Macerata: Quodlibet
- Olivetti Manoukian, F. (2013) "Progettare socialmente tra vincoli e possibilità reali", in Bertell, L. & De Vita, A. (a cura di) *Una città da abitare. Rigenerazione urbana e processi partecipativi*, Roma: Carocci editore, pp. 57-70
- Ostanel, E. (2017) *Spazi fuori dal Comune: Rigenerare, includere, innovare*, Milano: Franco Angeli
- Paba G. (1998) *Luoghi comuni. La città come laboratorio di progetti collettivi*, Franco Angeli, Milano
- Paba, G. (2002) *Insurgent city. Racconti e geografie di un'altra Firenze*, Media Print: Livorno
- Paba, G. (2010) *Corpi urbani. Differenze, interazioni, politiche*, Milano: Franco Angeli
- Paba, G., Pecoriello, A. L., Perrone, C. & Rispoli, F. (2009) *Partecipazione in Toscana. Interpretazioni e racconti*, Firenze: Firenze University Press
- Pacchi, C. & Ranci, C. (a cura di) (2017) *White flight a Milano. La segregazione sociale ed etnica nelle scuole dell'obbligo*, Milano: Franco Angeli
- Padovani, L. (2018a) "L'offuscamento delle politiche pubbliche per la casa e il loro riemergere". In: Cognetti, F. & Padovani, L. *Perché (ancora) i quartieri pubblici. Un laboratorio di politiche per la casa*, Milano: Franco Angeli, pp. 22-33
- Padovani, L. (2018b) "Il senso oggi di una nuova politica 'pubblica' per la casa". In: Cognetti, F. & Padovani, L. *Perché (ancora) i quartieri pubblici. Un laboratorio di politiche per la casa*, Milano: Franco Angeli, pp. 195-209
- Pais, I., Vitale, T. & Polizzi, E. (2019) "Governare l'economia collaborativa per produrre inclusione: attori, strumenti, stili di relazione e problemi di implementazione", In: Andreotti, A. (a cura di) *Governare Milano nel nuovo millennio*, Bologna: Il Mulino, pp. 215-238
- Palermo, P. C. (2006) *Trasformazioni e governo del territorio*, Milano: Franco Angeli
- Paone, S. (2010) "La città tra marginalità ed esclusione sociale", *SocietàMutamentoPolitica: Rivista Italiana di Sociologia*, 1(2), 153-164
- Pasini, M. (2017) "Diritti, coesione sociale e coesione politica all'inizio del Novecento", In: AA.VV. *Social cohesion and human rights: Reflections on the Contemporary Society*, Milano: Franco Angeli, 71-80
- Pasqui, G. (2002) "Strategie spaziali e temporali, dimensioni sociali e gestionali. Urban come politica generativa" *Territorio*, 23, 55-64
- Pasqui, G. (2005) *Progetto, governo, società: ripensare le politiche territoriali*, Milano: Franco Angeli
- Pasqui, G. (2007) "Chi decide la città. Campo e processi nelle dinamiche del mercato urbano", In: Bolocan Goldstein M., Bonfantini B. (a cura di) *Milano incompiuta. Interpretazioni urbanistiche del mutamento*, Milano: Franco Angeli, pp. 49-64

- Pasqui, G. (2008) *Città, popolazioni, politiche*, Milano: Jaca Book
- Pasqui, G. (2011) "Un ciclo politico al tramonto: perché l'innovazione delle politiche urbane in Italia non ha funzionato", *Territorio*, 57, 147-156
- Pasqui, G. (2018) *Raccontare Milano. Politiche, progetti, immaginari*, Milano: Franco Angeli
- Pasquinelli, S. (1993) "Stato sociale e 'terzo settore' in Italia, *Stato e Mercato* 38(2), 279-312
- Passy, F. (2003) "Social Networks Matter. But How?", In: Diani, M. & Mc Adam, D. (eds) *Social movements and networks*, Oxford: Oxford University Press, pp. 21-48
- Paugam, S. (2012) "Les formes contemporaines de la disqualification sociale", *Ceriscope Pauvreté* [On line]. Disponibile: <http://ceriscope.sciences-po.fr/pauvrete/content/part5/les-formes-contemporaines-de-la-disqualification-sociale> [Ultimo accesso: 11 dicembre 2019]
- Peck, J., Theodore, N., & Brenner, N. (2009) "Neoliberal Urbanism: Models, Moments, Mutations" *SAIS Review of International Affairs*, 29(1), 49-66
- Pellizzoni, L. (2011) "The politics of facts. Local environmental conflicts and expertise", *Environmental Politics*, 6(20), 765-785
- Perrone, C. (2010) *Diversity. Conoscenza, pianificazione, città delle differenze*, Milano: Franco Angeli
- Perrone, C. (2011) "What would a 'DiverCity' be like? Speculation on difference-sensitive planning and living practices", In: Perrone, C., Manella, G. & Tripodi, L. (eds.) *Research in Urban Sociology - volume 11: Everyday life in the segmented city*, pp. 1-25
- Perrone, C. (2016) "Il 'farsi' della città. Oltre la comfort zone delle politiche pubbliche", *Sentieri Urbani*, 21, 14-17
- Petrillo, A. (2006) *Villaggi, città, megalopoli*, Roma: Carocci
- Petrillo, A. (2013) *Peripherien: pensare diversamente la periferia*, Milano: Franco Angeli
- Petrillo, A. (2018) *La periferia nuova. Disuguaglianza, spazi, città*, Milano: Franco Angeli
- Pezzoni, N. (2013) *La città sradicata. Geografie dell'abitare contemporaneo. I migranti mappano Milano*, Milano: O barra O
- Piasere, L. (2002) *L'etnografo imperfetto. Esperienza e cognizione in antropologia*, Roma-Bari: Laterza
- Pichierri, A. (1999) "Organizzazione a rete, reti di organizzazioni: dal caso anseatico alle organizzazioni contemporanee", *Studi Organizzativi* 3
- Pierce, J. L., Kostova, T. & Dirks K. T. (2001) "Toward a Theory of Psychological Ownership in Organizations", *The Academy of Management Review* 26(2), 298-310
- Pinson, G. (2009) "Il progetto come strumento d'azione pubblica urbana", In: Lascume, P. & Le Galès, P. (a cura di) *Gli strumenti per governare*, Milano: Bruno Mondadori, pp.107-148
- Piselli, F. (2001) *Reti. L'analisi di network nelle scienze sociali*, Roma: Donzelli
- Pirozzi, S. & Rossi Doria, M. (2010) "Socievolezza e agency", *Sociologia del lavoro*, 120, 80-104
- Pizzorno, A. (1966) "Introduzione allo studio della partecipazione politica", *Quaderni di Sociologia* 3-4, 231-287
- Pizzorno, A. (1996) "Decisioni o interazioni? La micro-descrizione del cambiamento sociale", *Rassegna italiana di sociologia* 37(1), 107-132
- Pizzorno, A. (2001) "Perché si paga il benzinaio. Per una teoria del capitale sociale". In: Bagnasco, A., Piselli, F., Pizzorno, A. & Trigilia, C. *Il capitale sociale. Istruzioni per l'uso*, Bologna: Il Mulino, pp.19-45
- Pizzorno, A. (2007) *Il velo della diversità. Studi su razionalità e riconoscimento*, Milano: Feltrinelli
- Politecnico di Milano (a cura di) (2008) *Attività di accompagnamento ai lavori. Milano - Quartiere San Siro. Progetto di riqualificazione partecipata e sostenibile delle corti di Via Maratta 3 e Piazza Monte Falterona 1 e 3*, FederCasa Lombardia Osservatorio Regionale sulla Condizione Abitativa Studi e Ricerche, Tomo 9

- Polizzi, E., & Vitale, T. (2017) "Governo collaborativo e catene relazionali di innovazione. Spunti a partire dal caso di Milano", *Quaderni di Rassegna Sindacale*, 18 (2), 129 - 147
- Procacci, G. (1998) *Governare la povertà: la società liberale e la nascita della questione sociale*, Bologna: Il Mulino
- Prusicki, M. (1992) *Milano Quartiere San Siro. Viale Mar Jonio 2-4, via Maratta 4-6. Intervento di manutenzione straordinaria. Progetto di massima*, Istituto Autonomo per le Case Popolari della Provincia di Milano, Milano
- Purcell, M. (2006) "Urban Democracy and the Local Trap", *Urban Studies* 43(11), 1921-1941
- Putnam, R. D. (2004) *Capitale sociale e individualismo: crisi e rinascita della cultura civica in America*, Bologna: Il Mulino,
- Quaglino, G. P. (a cura di) (1999) *Leadership*. Milano: Raffaello Cortina Editore
- Rainie, L. & Wellman, B. (2012) *Networked. Il nuovo sistema operativo sociale*, Milano: Guerini
- Ranci, C. (1999) *Oltre il welfare state. Terzo settore, nuove solidarietà e trasformazioni del welfare*, Bologna: Il Mulino
- Ranci, C. (2002) "Fenomenologia della vulnerabilità sociale", *Rassegna Italiana di Sociologia*, 4, 521-552
- Ranci, C. (2005) "Problemi di coesione sociale a Milano", In: Magatti, M., Senn, L., Sapelli, G., Ranci, C., Manghi, B., Dente, B., Colombo, A., Ciborra, C., Ceruti, M., Balducci, A. & Artoni, R. *Milano, nodo della rete globale. Un itinerario di analisi e proposte*, Milano: Bruno Mondadori, pp. 265-300
- Ranci, C. (2012) "Ristratificazioni. Come cambia la struttura sociale di Milano". In: Magatti, M. & Sapelli, G. (a cura di) *Progetto Milano. Idee e proposte per la città di domani*, Milano: Bruno Mondadori, pp. 221-249
- Ranci, C. & Torri, R. (2007) *Milano tra coesione sociale e sviluppo*, Milano: Bruno Mondadori
- Ranci, D. (2001) "La relazione a legame debole nell'intervento sociale: aspetti teorici e tecnici" *Prospettive sociali e sanitarie*, XXXI, 4
- Ranzini, A. (2018) "Troppo competenti? Riflessioni sull'abilitazione delle competenze degli attori locali nei processi di rigenerazione urbana di contesti marginali", *Tracce Urbane*, 3, 115-133
- Reardon, K. M. (2014) "An empowerment approach to community planning and development", In: Cellamare C., Cognetti F. (a cura di) *Practices of reappropriation*, Roma-Milano: Planum Publisher, pp. 23-34
- Riniolo, V. (2013) "Sul concetto di coesione sociale oggi", *Studi di Sociologia*, 51(3/4), 355-364
- Ripamonti, E. (2003) "L'arte di costruire una coalizione locale: aspetti di metodo", *Animazione sociale*, 11, 46-55
- Ripamonti, E. (2018) *Collaborare. Metodi partecipativi per il sociale*, Roma: Carocci
- Ripamonti, E., Boniforti, D., Rossetti, L. (2013) "Metodi di coinvolgimento attivo della comunità Locale: riflessioni a partire dal caso di rigenerazione urbana di un quartiere periferico di Milano" In: Banini, T. (a cura di) *Identità territoriali*, Milano: Franco Angeli, pp.143-155
- Rhodes, R. A. W. (1997) "Understanding governance: ten years on" *Organization Studies* 28, 1243-1264
- Rovati, G. (2009) "Dal degrado urbano alla coesione sociale", In: Bovone, L. & Ruggerone, L. (a cura di) *Quartieri in bilico. Periferie milanesi a confronto*, Milano: Bruno Mondadori, pp. 31-58
- Roy, A. (2005) "Urban informality. Toward an Epistemology of Planning", *Journal of the American Planning Association* 71(2), 147-157
- Rullani, E. (2012) "Nuova città nuova impresa. Milano nel capitalismo globale della conoscenza". In: Magatti, M. & Sapelli, G. (a cura di) *Progetto Milano. Idee e proposte per la città di domani*, Milano: Bruno Mondadori, pp.39-74

- Torri, R. & Vitale, T. (2009) *Ai margini dello sviluppo urbano. Uno studio su Quarto Oggiaro*, Milano: Bruno Mondadori
- Saija, L. (2016) *La ricerca-azione in pianificazione territoriale e urbanistica*, Milano: Franco Angeli, Milano
- Sandercock, L. (1998) "The death of modernist planning. Radical praxis for a postmodern age", In: Douglas, M. & Friedmann, J. (eds.) *Cities for citizens: planning and the rise of civil society in a global age*, Chichester: Wiley, pp.163-184
- Sandercock, L. (2004) *Verso Cosmopolis. Città multiculturali e pianificazione urbana*, Bari: Dedalo
- Santoro, P. (2017) "Legami inter-organizzativi e rapporti con la politica. Il caso dell'associazionismo sociale a Catania", *Rivista Trimestrale di Scienza dell'Amministrazione* [Online] n. 4. Disponibile: http://rtsa.eu/RTSA_4_2017_Santoro.pdf [ultimo accesso 20 dicembre 2019]
- Saruis, T. (2015) *Gli operatori sociali nel nuovo welfare. Tra discrezionalità e responsabilità*, Roma: Carocci
- Sassen, S. (2015) *Espulsioni. Brutalità e complessità nell'economia globale*, Bologna: Il Mulino
- Savini, F. (2011) "The Endowment of Community Participation: Institutional Settings in Two Urban Regeneration Projects", *International Journal of Urban and Regional Research*, Volume 35.5, 949-68
- Schein, E. H. (2018) *Cultura d'azienda e leadership*, Raffaello Cortina, Milano [ed. or. 1985]
- Schön, D. A. (1989) "L'intervento pubblico sulle reti sociali informali", *Rivista trimestrale di scienza dell'amministrazione*, 1
- Schön, D. A. (1993) *Il professionista riflessivo. Per una nuova epistemologia della pratica professionale*, Bari: Dedalo [ed. or. 1983]
- Scott, J. (1997) *L'analisi delle reti sociali*, Roma: La Nuova Italia
- Scott, J. & Carrington, P. J. (2011) *The SAGE Handbook of Social Network Analysis*, London: SAGE
- Secchi, B. (2010) "A new urban question", *Territorio*, 53, 8-18
- Secchi, B. (2013) *La città dei ricchi e la città dei poveri*, Roma-Bari: Laterza
- Sen, A. (1999) *Lo sviluppo è libertà. Perché non c'è crescita senza democrazia*, Milano: Mondadori
- Sennett, R. (2006) *La cultura del nuovo capitalismo*, Bologna: Il Mulino
- Sennett, R. (2012) *Insieme. Rituali, piaceri, politiche della collaborazione*, Milano: Feltrinelli
- Siegel, D. J., Fosha, D., & Solomon, M. F. (2012) *Attraversare le emozioni*, Sesto San Giovanni: Mimesis
- Sironi, V. A. (2013) "Per una storia del volontariato". In: Tognetti Bordogna, M. e Sironi, V. A. (a cura di) *Milano capitale del bene comune*. Milano: Franco Angeli
- Soja, E. (2010) *Seeking spatial justice*, Minneapolis: University of Minnesota
- Srinivas, M. M. & Beteille, A. (1964) "Networks in Indian social structure", *Man*, 1, 14, 165-166
- Tarrius, A. (1992) *Les fourmis d'Europe. Migrants riches, migrants pauvres et nouvelles villes internationales*, L'Harmattan, Paris
- Tarrius, A. (1993) "Territoires circulatoires et espaces urbains: Différentiation des groupes migrants", *Les Annales de la Recherche Urbaine* 59-60, 51-60
- Tarrow, S. G. & Tilly, C. (2011) *La politica del conflitto*, Milano: Bruno Mondadori
- Tarsia, T. (2010) *Aver cura del conflitto. Migrazioni e professionalità sociali oltre i confini del welfare*, Milano: Franco Angeli
- Tedesco, C. (2009) "Italia. Senso, strumenti ed esiti dell'area-based approach ai problemi urbani", In: Briata, P., Bricocoli, M. & Tedesco, C. *Città in periferia: politiche urbane e progetti locali in Francia, Gran Bretagna e Italia*, Roma: Carocci, pp. 101-134
- Thévenot, L. (2007) "Organizzazione e potere. Pluralismo critico dei regimi di coinvolgimento". In: Borghi, V. & Vitale, T. (a cura di) *Le convenzioni del lavoro, il lavoro delle convenzioni, numero monografico di Sociologia del Lavoro*, n. 102, pp. 86-106

- Thompson, G. F. (2003) *Between Hierarchies & Markets. The Logic and Limits of Network Forms of Organizations*, New York: Oxford University Press
- Tognetti Bordogna, M. & Sironi, V.A. (a cura di) (2013) *Milano capitale del bene comune*. Milano: Franco Angeli
- Torri, R. & Vitale, T. (2009) *Ai margini dello sviluppo urbano. Uno studio su Quarto Oggiaro*, Milano: Bruno Mondadori
- Torri, R. (2009) "Introduzione. Quartieri fragili: costruzioni politiche e dilemmi della ricerca". In: Torri, R. & Vitale, T. (2009) *Ai margini dello sviluppo urbano. Uno studio su Quarto Oggiaro*, Milano: Bruno Mondadori, pp. 1-20
- Tosi, A. (2000) "Urban e le politiche sociali", In: INU & Ministero del Lavori Pubblici *Programma Urban-Italia. Europa, nuove politiche urbane*, Roma: INU Edizioni, pp. 114-117
- Tosi, A. (2001) "Quartiere", *Territorio* 19, 13-24
- Tosi, A. (2004) *Case, quartieri, abitanti, politiche*, Milano: Clup
- Tosi, A. (2017) *Le case dei poveri. È ancora possibile pensare un welfare abitativo?*, Sesto San Giovanni: Mimesis
- Tosi, A. & Balducci, A. (2007) "Introduzione: le criticità del quadro, In: Rabaiotti, G. Ritorno a casa. Le politiche abitative nel territorio lombardo tra analisi e prospettive di ridisegno, Troina: Città Aperta, pp. 19-29
- Touraine, A. (1991) "Face à l'exclusion", *Esprit*, 169(2), 7-13
- Tronca, L. (2007) "Paradigma relazionale e capitale sociale comunitario allargato", *Sociologia e Politiche Sociali* 1, 75-101
- Twelvetrees A. (2006) *Il lavoro sociale di comunità. Come costruire progetti partecipati*. Trento: Erickson
- Unicredit Foundation (2012) *Ricerca sul valore economico del Terzo settore in Italia*. [Online] Disponibile: www.forumterzosettore.it/multimedia/allegati/Ricerca.pdf [ultimo accesso: 10 dicembre 2019]
- Urban@it (2017) *Il rapporto sulle città 2016. Le agende urbane delle città italiane*, Bologna: Il Mulino
- Urban@it. (2018) *Terzo rapporto sulle città. Mind the gap. Il distacco tra politiche e città*, Bologna: Il Mulino
- Valkenburg, B. (2007) "Individualising activation services: thrashing out an ambiguous concept", In: Van Berkel R. and Valkenburg B. (eds), *Making It Personal*, Bristol: Policy Press, pp. 25-43
- Varchetta, G. (1997) "Karl Weick: tra senso e significato. Introduzione all'edizione italiana". In: Weick, K. E. (1997) *Senso e significato nell'organizzazione. Alla ricerca delle ambiguità e delle contraddizioni nei processi organizzativi*, Milano: Raffaello Cortina Editore, pp. IX-XXVI
- Venturi, P., Zandonai, F. (2019) *Dove. La dimensione di luogo che ricompone impresa e società*, Egea, Milano
- Vicari Haddock, S. (2004) *La città contemporanea*, Bologna: Il Mulino
- Vicari Haddock, S. & Mingione, E. (2017) "Innovazione sociale e città", *Sociologia Urbana e Rurale* 113, 13-29
- Vino, A. (2000) "Sapere pratico e apprendimento organizzativo", *Sviluppo & Organizzazione*, 156
- Vitale, T. (2003) "Abbassare la soglia - confini ed apprendimento", In: Bifulco, L. *Il genius loci del welfare. Strutture e processi della qualità sociale*, Roma: Officina, pp.136-149
- Vitale, T. (2007a) "Conflitti urbani e spazi pubblici: tensioni fra partecipazione e rappresentanza". In: Segatori, R. (a cura di) *Mutamenti della politica nell'Italia contemporanea. Governance, democrazia deliberativa e partecipazione politica*, Soveria Mannelli: Rubbettino, pp. 159-73
- Vitale, T. (a cura di) (2007b) *In nome di chi? Partecipazione e rappresentanza nelle mobilitazioni locali*, Milano: Franco Angeli

- Vitale, T. (2007c) "Integrazione e territorializzazione del welfare. Alcune implicazioni per i servizi sociali", *Voci di strada*, XIX (3), 91-113
- Vitale, T. (2009) "Reti per fare rete o reti per conoscere e discutere la qualità dell'azione pubblica in un territorio?", in Luppi, M. (a cura di) *Coesione sociale nelle città. Azioni e relazioni nell'esperienza di due quartieri di Milano*, Milano: Guerini e Associati, pp. 157-64
- Vitale, T. & Podestà, N. (2011) "Territori e innovazione politica: successi e fallimenti dell'azione conflittuale". In: Vitale, T. & Podestà, N. *Dalla proposta alla protesta, e ritorno. Conflitti locali e innovazione politica*, Milano: Bruno Mondadori, pp.1-33
- Vranken, J. (2001) "Unravelling the Social Strands of Poverty: Differentiation, Fragmentation, Inequality, and Exclusion", In: Andersen, H. T. & Van Kempen, R. (eds.) *Governing European cities: social fragmentation, social exclusion and urban governance*, London: Routledge, pp. 71-92
- Wacquant, L. (2008) *Urban outcasts: A Comparative Sociology of Advanced Marginality*, Cambridge: Polity Press
- Wacquant, L. (2013) "Rivisitando Urban Outcasts", *Mondi migranti* 2, 7-21
- Weick, K. E. (1993) *Organizzare. La psicologia sociale dei processi organizzativi*, Milano: Raffaello Cortina Editore
- Weick, K. E. (1997) *Senso e significato nell'organizzazione. Alla ricerca delle ambiguità e delle contraddizioni nei processi organizzativi*, Milano: Raffaello Cortina Editore
- Weick, K. E. & Sutcliffe K. M. (2010) *Governare l'inatteso. Organizzazioni capaci di affrontare le crisi con successo*, Milano: Raffaello Cortina Editore
- Wellman, B. (1979) "The Community Question", *The American Journal of Sociology* 84, 1201-1231
- Wellman, B. (1988) "Structural analysis: from method and metaphor to theory and substance". In: Wellman, B. & Berkowitz, S. D. (eds.) *Social structures: a network approach*, Cambridge: Cambridge University Press, pp. 19-61
- Wenger, E. (2006) *Comunità di pratica. Apprendimento, significato e identità*, Milano: Cortina
- White, H. C. (1992) *Identity and Control*, Princeton: Princeton University Press
- Wildavsky, A. (1987) *Speaking Truth to Power: Art and Craft of Policy Analysis*, Routledge, London
- Wilson, W. J. (1987) *The truly disadvantaged. The inner city, the Underclass, and public policy*, Chicago: University of Chicago Press
- Wittel, A. (2001) "Towards a network sociality", *Theory, Culture and Society* 18(6), 51-76
- Wood, G.D., Newton J. (2005) "From Welfare to Well-Being Regimes: Engaging New Agendas"
- Zajczyk, F. (2008) "Prefazione", In: Borlini, B. & Memo, F. (2008) *Il quartiere nella città contemporanea*, Milano: Bruno Mondadori, pp. 1-5
- Zajczyk, F., & Mugnano, S. (2019) *Milano. Città poliedrica tra innovazione e sostenibilità*, Soveria Mannelli: Rubbettino
- Zandonai, F. (2017) "Dove finisce il welfare. Dislocazione e ricomposizione place-based" [Online] working paper, 2WEL - Percorsi di secondo welfare Disponibile: www.secondowelfare.it/allegati/wp2wel_2_2017_zandonai_dove_finisce_il_welfare.pdf [Ultimo accesso: 31 dicembre 2019]

